



SYNERGIA OSANA YRITYKSEN STRATEGISTA JOHTAMISTA

Helsingin  
Kauppakorkeakoulun  
Kirjasto

5049

Yrityshallinnon pro gradu -  
tutkielma  
Pia Väistö  
Kesäkuu 1991

---

LTT: HALLINNON JA SYSTEEMIEN laitoksen laitos-

neuvoston kokouksessa 11/6 1991 hyväksytty

arvosanalla MAGNA CUM LAUDE APPROBATUR

PROF. RISTO TAINIO ASS RAIMO LOVIO

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Yrityshallinto  
Pro gradu -tutkielma  
Pia Väistö

## TIIVISTELMÄ

3.6.1991

### SYNERGIA OSANA YRITYKSEN STRATEGISTA JOHTAMISTA

#### Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selventää ja täsmentää synergia käsitettä, kuvata synergian ominaisuuksia ja kehittää menetelmä, jolla synergian vaikutuksia voidaan arvioida. Synergiaa on käsitelty jonkin verran aikaisemmassa tutkimuksessa, mutta tutkimukset ovat keskittyneet yleensä johonkin tiettyyn erikoistilanteeseen, jossa synergiaa muodostuu (esimerkiksi yritysostot). Tutkimukset eivät kuitenkaan kuvaa synergiaa niin yleisesti, että teoriaa voitaisiin helposti soveltaa myös muihin tilanteisiin.

#### Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehtiin pääasiassa kirjallisuustutkimuksena. Aikaisempien tutkimusten tarjoaman tiedon pohjalta synergian määritelmää, luonnehdintaa ja mittaamis- menetelmää muotoiltiin sellaiseksi, että niiden perusteella yrityksen strategisen johtamisen yhteydessä tehtäviä synergia-analyysyjä ja keskustelua on mahdollista rajata ja täsmentää. Näin synergian yhtenäinen ja tehokas hyödyntäminen käytännön strategisessa johtamisessa on helpompaa.

Aikaisempien tutkimusten lisäksi synergiaa tarkasteltiin käytännön näkökulmasta: haastatteluiden avulla kartoitettiin kohdeyrityksen liiketoimintayksiköiden synergiatuntemusta, esitetyn synergiateorian soveltuvuutta käytäntöön sekä analysoitiin liiketoimintayksiköiden välisiä synergioita ja niiden vaikutusta.

#### Tutkimustulokset

Esitetty synergian teoria ja mittaamismenetelmä osoittautuivat haastatteluiden perusteella tarkoituksenmukaisiksi, sillä niiden avulla synergiaa voitiin tarkastella laajasti mutta kuitenkin riittävän tarkasti, jotta analyysin avulla löytyneitä synergioita voidaan ohjata strategisen johtamisprosessin kuluessa. Liiketoimintayksiköiden välisten toteutuneiden synergioiden määrä jäi oletettua vähäisemmäksi.

#### Avainsanat

Synergia, strateginen johtaminen



# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	4
ALKUSANAT	5
1. JOHDANTO	6
2. YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN	9
2.1 Strategisen johtamisen käsite	9
2.2 Strategisen johtamisen prosessi	12
2.2.1 Yrityksen tehtävä ja visio	12
2.2.2 Tavoiteportfolio	15
2.2.3 Resurssien allokointi	16
2.2.4 Konserniportfolion kuvaus	17
2.3 Portfoliomallit ja liiketoimintayksiköiden portfolioroolit	19
2.3.1 Boston Consulting Groupin BCG -matriisi	19
2.3.2 McKinseyn GE/McKinsey -matriisi	21
2.3.3 Portfoliomatriisien heikkouksia	22
2.3.4 Monitor Companyn portfolioroolit	23
3. SYNERGIA TEOREETTISENA KÄSITTEENÄ	25
3.1 Synergian määritelmä ja täsmennyksiä	25
3.2 Synergian luokitteluja	30
3.2.1 Ansoffin synergiatyypit	30
3.2.2 Chatterjeen tunnistamat synergiat	31
3.2.3 Business Internationalin synergialuokat	32
3.2.4 Laajempi synergialuokittelu	33
3.3 Synergian kaksitasoisuus	39
3.3.1 Liiketoimintayksiköiden synergia	40
3.3.1.1 Arvoketjumenetelmä liiketoimintayksiköiden synergioiden analysoinnissa	42
3.3.2 Konsernisynergia	44

4.	SYNERGIAN MITTAAMINEN	46
4.1	Liiketoimintayksiköiden synergioiden mittaaminen	47
4.1.1	Mittaamisen kehikko	47
4.1.2	Kassavirta omistajien hyödyn mittarina	49
4.1.3	Synergiaa luovien tekijöiden tunnistaminen	54
4.2	Konsernin portfolion synergisyyden arviointi	56
4.2.1	Konsernin portfolion synergisyyden arvioinnin lähtökohta	56
4.2.2	Konsernin portfolion riippuvuuksien ja synergiasuhteiden analysointi	57
4.3	Konsernisynergian eli konsernin luoman lisäarvon arviointi	65
5.	KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTAYKSIKÖIDEN VÄLISET SYNERGIAT	68
5.1	Kohdeyrityksessä tehtyjen synergia-analyysien tavoite, esimerkkien valinta ja haastatteluiden sisältö	68
5.2	Liiketoimintayksiköiden synergisyyden analysointi	71
5.2.1	Ydin- ja tukiliiketoiminnan muodostama analysointipari	71
5.2.1.1	Synergiat ydinliiketoiminnan näkökulmasta	71
5.2.1.2	Yksiköiden väliset synergiat tukiliiketoimintayksikön kannalta	74
5.2.1.3	Yksiköiden synergioiden tyypit ja ominaisuudet	75
5.2.2	Kahden tukiliiketoiminnan väliset synergiat	75
5.2.2.1	Tukiliiketoimintayksikkö $T_2$ :n näkemykset yksiköiden välisistä synergioista	78
5.2.2.2	Tukiliiketoimintayksikkö $T_3$ :n näkemys yksiköiden välisistä synergioista	79
5.2.2.3	Yksiköiden synergioiden yhtäläisyydet ja eroavuudet	80
5.2.3	Kahden kehittyvän liiketoimintayksikön väliset synergiat	81



5.3	Haastatteluista tehtyt johtopäätökset	83
5.3.1	Kohdeyrityksen liiketoimintayksiköiden väliset synergiasuhteet	83
5.3.2	Synergian teorian ja mittaamismenetelmän soveltuvuus käytäntöön	86
6.	YHTEENVETO	90
	LÄHTEET	97

## ALKUSANAT

Yritysten tulevaisuuden kilpailukeinot keskittyvät entistä enemmän yrityksen resurssien tehokkaampaan käyttöön ja organisointiin. Toisiinsa liittyville toimialoille laajentuneen yrityksen resurssit on organisoitava niin, että ne tukevat ja täydentävät toisiaan ja hyödyntävät synergioitaan mahdollisimman hyvin. Synergian analysoinnin ja hyödyntämisen on perustuttava selkeään käsitteen määrittelyyn ja yhtenäiseen ymmärtämiseen. Aikaisemmassa tutkimuksessa synergiaa on käsitelty monesta näkökulmasta, mutta monet tutkimukset on tehty ilman, että synergian määrittelyyn tai ominaisuuksiin on kiinnitetty riittävästi huomiota. Työ on saavuttanut tavoitteensa, kun synergiaa puhuttaessa pystytään tarkasti määrittelemään, mitä käsitteellä tarkoitetaan, ja kun käsitteen monimuotoisuus ymmärretään.

Kiitän kaikkia, jotka ovat tavalla tai toisella kärsivällisesti jaksaneet tukea työskentelyäni, sillä kiitos työn valmistumisesta kuuluu ennen kaikkea teille. Erityisesti haluan osoittaa kiitokseni työni valvojalle, professori Risto Tainiolle, työni ohjaajalle, diplomi-insinööri, kauppatieteiden maisteri Matti Poutaselle sekä ekonomi Juha Laaksoselle, diplomi-insinööri Joni Lukkaroiselle ja diplomi-insinööri Maria Paatero-Kaarnakarille kannustavasta ja asiantuntevasta avusta työni eri vaiheissa.

Espoo 3.6.1991

Pia Väistö



## 1. JOHDANTO

Synergiakäsite on ollut pitkään lähes muoti-ilmiö yrityksen strategisessa johtamisessa. Käsitettä on käytetty paljon, vaikka sen määrittely ja rajaaminen ovat kokonaan puuttuneet tai ne on tehty huolimattomasti, jolloin synergialla on harvoin ollut toivottua vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen.

Synergian määrittely ja kuvaaminen ovat edellytys käsitteen tehokkaalle ja monipuoliselle käytölle. Kirjallisuudessa on esitetty useita määritelmiä, mutta monet niistä ovat jääneet hyvin yleisiksi, eivätkä siksi tue strategista johtamista. Synergian lukuisiin ilmenemismuotoihin ja dimensioihin on viitattu kirjallisuudessa, mutta niiden ymmärtäminen ja soveltaminen vaativat täsmentämistä.

Tutkielman tavoitteet perustuvat edellä kuvattuihin ongelmiin. Tutkielmalla on kolme tavoitetta:

- määritellä synergian käsite niin, että sitä voidaan perustellusti käyttää hyväksi strategisessa johtamisessa
- kuvata synergiaa konsernin ympäristössä, käsitellä sen ominaispiirteitä ja luokitella synergian eri ilmenemismuotoja
- kehittää menetelmä, jolla synergian vaikutuksia voidaan arvioida.

Monitoimialayrityksen strategisen johtamisen keskeisiä ongelmia ovat yrityksen liiketoimintayksiköiden organisointi ja kehittäminen sekä käytettävissä olevien resurssien allokointi yksiköiden kesken. Yrityksen organisointi perustuu päätökseen siitä, miten yrityksen osat liitetään toisiinsa. Mikäli yri-

tyksen liiketoimintayksiköt toimivat täysin erilaisilla toimialoilla eli yritys koostuu toisiinsa liittymättömistä yksiköistä (unrelated businesses), ei yksiköillä välttämättä ole samaan konserniin kuulumisen lisäksi keskenään muuta yhteistä. Toisiinsa liittyville toimialoille (related businesses) diversifioituva konserni pyrkii laajentumaan sellaisille toimialoille, missä se voi hyödyntää samanlaisuudesta, esimerkiksi yhteisestä osaamisesta, teknologiasta tms. syntyviä etuja. Tällaisia etuja kutsutaan synergioiksi. Synergiakäsite kuuluu-kin olennaisesti toisiinsa liittyville toimialoille laajentuneen konsernin strategisen johtamisen ongelmatiikkaan. Tutkielmassa synergiaa tarkastellaankin nimenomaan tällaisen yrityksen konserni- ja liiketoimintayksikkötason strategisen johtamisen näkökulmasta. Vaikka liiketoimintayksiköiden operatiivinen johtaminen on avainasemassa synergioiden toteutumisessa, operatiivisen johtamisen ongelmat eivät kuulu työn tarkasteluun.

Tutkielmassa synergiaa pyritään tarkastelemaan lähinnä teoreettisena käsitteenä. Näin luodaan peruskäsitteistö, jonka avulla synergian käyttöä voidaan yhtenäistää ja tehostaa. Työssä on kuitenkin kiinnekohta todelliseen yritysmaailmaan: haastatteluiden avulla haluttiin etsiä vastausta kysymykseen, onko esitetty synergian teoria toimiva myös käytännössä. Haastatteluissa kartoitettiin muutamien liiketoimintayksiköiden välisiä synergioita ja testattiin esitetyn synergian arviointimenetelmän soveltuvuutta todellisissa tilanteissa. Samalla voitiin keskustella liiketoimintayksiköiden strategisesta suunnittelusta vastaavien henkilöiden synergiakäsityksistä ja pyrkiä yhtenäistämään niitä.

Synergiakäsite yhdistetään tavallisimmin yritysostotapauksiin, joissa kahden yrityksen toimintojen yhdistämisen seurauksena uuden kokonaisuuden toiminta on tehokkaampaa kuin erillisten yritysten toiminta ennen yhdistymistä. Yritysostot ovat kuitenkin vain eräs tapaus, jossa synergiaa voi muodostua. Synergiaa muodostuu myös yrityksen olemassaolevan organisaation puitteissa: yksiköt toimivat yhteistyössä, muodostavat yhdessä



konsernin ja täydentävät toisiaan. Työssä ei tarkastella erikseen eri synergiaa luovia tilanteita, koska ne perustuvat samaan perusmekanismiin, yksiköiden tai yritysten väliseen yhteistyöhön ja sen luomaan lisäarvoon ja kilpailuetuun. Tarkoituksena on kuvata synergian teoria yleisesti niin, että se on sovellettavissa moniin tilanteisiin.

## 2. YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

### 2.1 Strategisen johtamisen käsite

Strategisessa johtamisessa voidaan erottaa konserni- ja liiketoimintayksikkötaso.<sup>1</sup> Liiketoimintayksikön strategisella johtamisella luodaan ja toteutetaan yksikön kilpailustrategioita. Konsernin strateginen johtaminen tarkoittaa yrityksen tehtävän toteuttamista määrittelemällä yritykselle pidemmän tähtäimen tavoiteportfolio ja saavuttamalla se ottaen huomioon yrityksen strategiset tavoitteet kuten yrityksen kasvu, kannattavuus, organisaation ja toiminnan synergisyys ja joustavuus. Strategisen johtamisen tavoitteena on siis muokata yrityksen portfolioa entistä tasapainoisemmaksi ja löytää yritykselle sellainen strateginen asema, jossa se tuottaa mahdollisimman hyvää tulosta kokonaisuutena ja jossa se on vähiten altis ympäristön muutoksille ja uhkatekijöille. Tavoitteeseen pyritään allokoimalla konsernin käytössä olevia resursseja liiketoimintayksiköille.

Tavoitteisiinsa pääsemiseksi yritys laatii strategian. Konserni-strategian tehtävänä on varmistaa, että yrityksen kokonaisuus muodostuu tehokkaammaksi kuin sen osien summa.<sup>2</sup> Konsernistrattegia pyrkii vastaamaan kolmeen kysymykseen, jotka määräävät toiminnan rajat tulevaisuudessa:

- 1) Missä liiketoiminnoissa yritys on mukana pitkällä tähtäimellä? Lyhyellä tähtäimellä yritys saattaa olla hyvinkin riippuvainen nykyisistä tuotteistaan ja markkinoistaan, mutta niiden elinkaaret taantuvat, ja yrityksen on löydettävä niiden tilalle uusia tuotteita ja markkinoita.

---

<sup>1</sup> Lahti 1988, 52

<sup>2</sup> Porter 1987, Harvard Business Review, May-June, 43-59



- 2) Miten yrityksen resurssit allokoidaan liiketoiminnoille, jotta toiminta olisi kannattavaa tulevaisuudessakin? Jos yritysjohto allokoii resursseja vain nykyisen portfoliorakenteen mukaan, yrityksen kilpailukyky voi heikentyä tulevaisuudessa, koska kehittyvät liiketoimintayksiköt vähenevät portfoliosta nykyisten siirtyessä korvaamaan taantuvia liiketoimintoja. Kokonaisuuden tasapaino järkkyy.
- 3) Miten portfolioon valittuja yksiköitä kehitetään, ja mitkä ovat niiden tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi?

Yrityksen johtaminen liiketoimintayksiköistä muodostuvana portfoliona on eräs tapa johtaa monitoimialayritystä. Portfoliojohtaminen perustuu olettamukseen, jonka mukaan yritys koostuu joukosta liiketoimintayksiköitä, joista kukin vaikuttaa kokonaisuuteen omalla panoksellaan ja joita tulee johtaa tätä itsenäisyyttä korostavalla tavalla.<sup>1</sup> Liiketoimintayksikkötaso on strategisen johtamisen perustaso, koska tällä tasolla voidaan ratkaisevimmin vaikuttaa yrityksen menestymiseen.<sup>2</sup> Yritys jaetaan siis pienemmiksi osiksi, strategisiksi liiketoimintayksiköiksi (strategic business unit, SBU). Strategisten liiketoimintayksiköiden tulee täyttää ainakin seuraavat kriteerit:

- 1) Liiketoimintayksiköllä tulee olla selvästi määritellyt markkinat ja tuotteet.
- 2) Liiketoimintayksiköille voidaan selkeästi määritellä kilpailijat.

---

<sup>1</sup> Haspeslagh 1982, Harvard Business Review, Jan-Feb, 58-73

<sup>2</sup> Lahti 1988, 55

- 3) Liiketoimintayksikkö on itsenäinen yksikkö, joka voi toteuttaa omaa strategista johtamista suhteessa markkinoihinsa, tuotteisiinsa, organisaatioonsa ja tuotantolaitoksiinsa riippumatta toisista yksiköistä, eikä yksikön omaisuus ole riippuvaista toisten yksiköiden olemassaolosta.
- 4) Liiketoimintayksikön johtajalla on valta tehdä yksikön kannalta strategisia päätöksiä hyväksyttyjen suunnitelmien rajoissa.<sup>1</sup>
- 5) Näiden lisäksi liiketoimintayksikölle on voitava määritellä tarkka rooli konsernin portfoliossa.<sup>2</sup>

Työssä käytetään strategisesta liiketoimintayksiköstä lyhyemmin nimitystä liiketoimintayksikkö.

Liiketoimintayksiköt saattavat olla yhteneviä operatiivisten yksiköiden kanssa, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä laajempi yritys on, sitä todennäköisemmin sen määrittelemät liiketoimintayksiköt poikkeavat operatiivisesta rakenteesta.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Collier 1982, The Journal of Business Strategy, summer, 85

<sup>2</sup> Linneman, Thomas 1982, Long Range Planning Vol. 15, No. 2, 77-92

<sup>3</sup> Haspeslagh 1981, 'Portfolio Planning: uses and usefulness', 27



## 2.2 Strategisen johtamisen prosessi

### 2.2.1 Yrityksen tehtävä ja visio

Monitoimialayrityksen strategisen johtamisen prosessia voidaan kuvata kuvion 1 mukaisesti.<sup>1</sup> Omistajat asettavat yritykselle tehtävän (mission), jota tulkitsemalla johto määrittelee yrityksen vision. Visio on näkemys siitä, millainen yritys voisi täyttää omistajien asettaman tehtävän.

Visiota määriteltäessä ratkaistaan, miten yrityksen liiketoiminat sidotaan toisiinsa, eli onko muodostuva konserni itsenäisistä osista koostuva konglomeraatti, jolloin konsernin toimialat eivät liity toisiinsa vai synerginen kokonaisuus, jolloin toimialoilla on yhteistä osaamista tms.<sup>2</sup> Synergialla tarkoitetaan positiivista vaikutusta, joka muodostuu kahden (tai useamman) liiketoimintayksikön toimiessa yhteistyössä. Molemmilla kehitystavoilla on puolensa. Synergisen portfolion sijoitetun pääoman tuoton oletetaan olevan korkeampi kuin konglomeraattien, mutta on epävarmaa, toimiiko synergia käytännössä näin. Toisaalta väitetään, että synergisesti diversifioitunut yritys on haavoittuvampi kuin konglomeraatti, koska se on rakentanut osaamisensa tietyn teknologian, markkina-alueen tai muun ominaisuuden varaan. Portfoliota suunniteltaessa on synergian lisäksi otettava kuitenkin huomioon muitakin tekijöitä, jotta kokonaisuudesta muodostuisi mahdollisimman tasapainoinen.<sup>3</sup> Ansoff ja Weston ovat tutkimuksessaan todenneet, että konglomeraatit menestyvät vakaissa oloissa synergisiä yrityksiä paremmin, mutta ympäristön muuttuessa synergiset yritykset sopeutuvat muita helpommin uuteen tilanteeseen.<sup>4</sup> Rumeltin mukaan synerginen laajentuminen on menestyksekkäämpi kuin ilman syner-

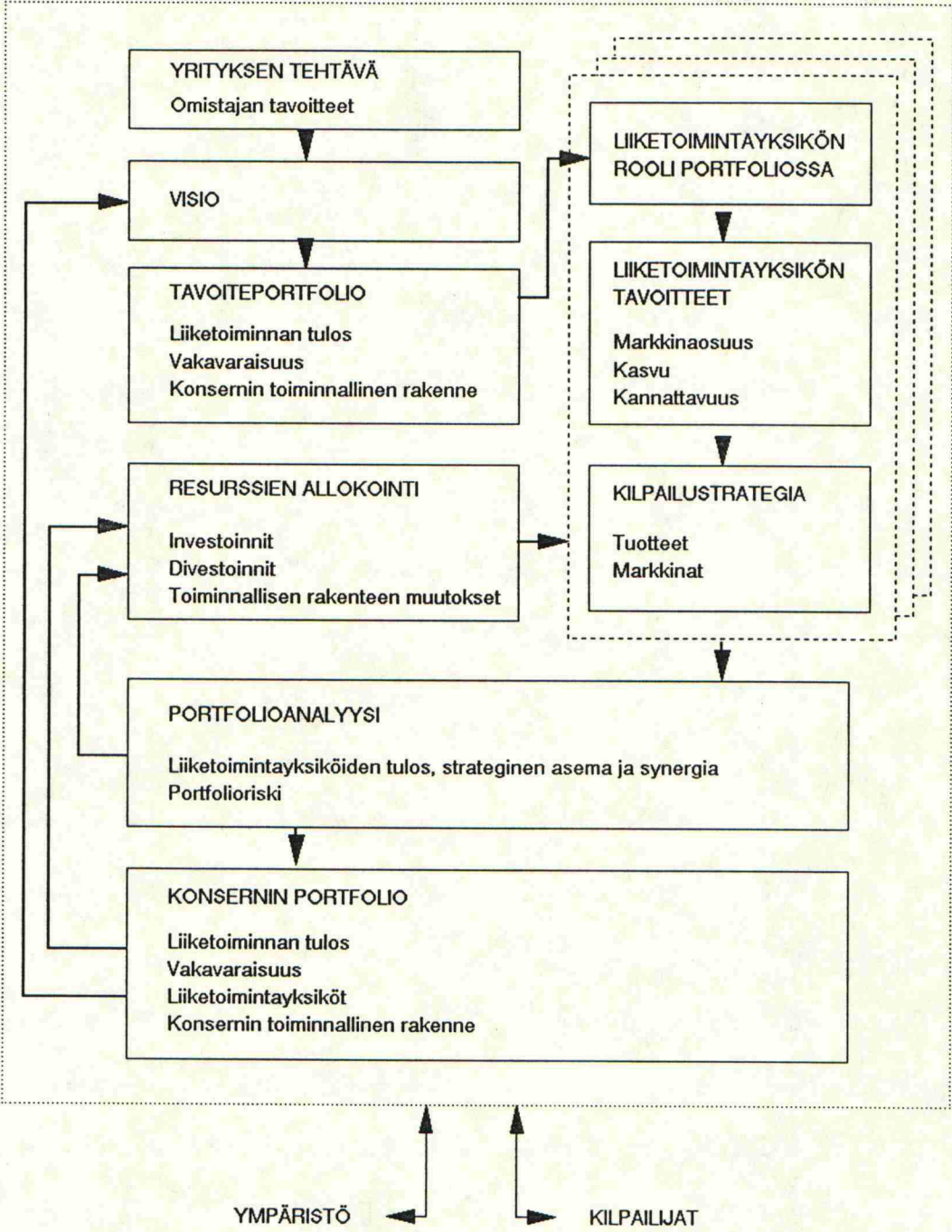
---

<sup>1</sup> Lukkaroinen, Poutanen 1990, 13

<sup>2</sup> Ansoff 1988, 95-104

<sup>3</sup> Ansoff 1988, 97-98

<sup>4</sup> Ansoff, Weston 1962, Review of Economics and Business, August, 49-58



1      Monitoimialayrityksen strateginen johtamisprosessi



giaa tapahtunut, irrallinen laajentuminen, sillä synergian avulla yritys voi keskittää voimavarojaan.<sup>5</sup>

Chatterjee ja Lubatkin mainitsevat muutamia etuja, joita muodostuu, kun yritys laajentuu toisiinsa liittyville toimialoille:

- Yritysostot, jotka suuntautuvat toisiinsa liittyviin toimialoihin, alentavat kustannuksia ja korostavat erikoistumista käyttämällä hyväkseen mittakaavasta ja synergiaa koituvia etuja myöskin sellaisilla osaamisen alueilla kuten tietotaito ja tutkimus.
- Toisiinsa liittyvät yritysostot saattavat antaa mahdollisuuden käyttää hyväkseen voimakkaan keskittymisen luomaa monopolinluonteista asemaa. Systemaattisen riskin väitetään vähenevän, kun yrityksen monopoliasema on vahva.
- Synerginen diversifiointi luo yritykselle mahdollisuuden kilpailla monilla toimialoilla samaan aikaan.
- Synerginen diversifiointi saattaa luoda yritykselle mahdollisuuden laajentaa rahoitusmarkkinoita. Tämän mukaan diversifioituneiden yritysten on helpompaa saada edullisia luottoja, koska heillä on käytettävissään varmempaa ja ajankohtaisempaa tietoa rahoitusmarkkinoista kuin täysin ulkopuolisia rahoittajia käyttävillä yrityksillä.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Rumelt 1986, 150-151

<sup>6</sup> Chatterjee, Lubatkin 1990, Strategic Management Journal, vol. 11, 255-268

## 2.2.2 Tavoiteportfolio

Yritysjohdon eräs tärkeimmistä tehtävistä on yrityksen tavoiteportfolion määrittäminen. Sen avulla johto huolehtii, että portfoliossa on sekä strategisesti että rahoituksellisesti yrityksen kokonaisuuteen soveltuvia liiketoimintayksiköitä. Yrityksen tavoitteiden saavuttaminen vaatii kuitenkin sopivan liiketoimintaportfolion lisäksi kuvauksen siitä, miten portfolion osat on liitetty toisiinsa, eli mitkä ovat liiketoimintayksiköiden tehtävät suhteessa toisiin yksiköihin. Voidaan puhua integroidusta järjestelmästä, jonka ominaisuuksina ovat keskinäinen yhteensopivuus ja osien tasapaino.<sup>7</sup> Tavoiteportfolion tehtävänä on osoittaa portfolion liiketoimintayksiköille näiden tavoitteet ja tehtävät yrityksen kokonaisuudessa.

Konsernin liiketoimintayksiköiden sisäiset ja yksiköiden väliset synergiasuhteet liittyvät oleellisesti konsernin tavoiteportfolion muodostamiseen. Jotta konsernin tavoiteportfolio ohjaisi synergisyyden kehittymistä oikeaan suuntaan, liiketoimintayksiköissä tehtävät synergia-analyysit ovat tärkein suunnittelun perusta. Oleellisinta toisiinsa liittyville toimialoille laajentuneen yrityksen tavoiteportfolion suunnittelussa onkin konsernin yksiköiden linkkien kehittäminen.

Tavoiteportfoliota määritellessään yrityksen johto joutuu ottamaan kantaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä liiketoimintoja portfoliossa on tulevaisuudessa?
- Mihin suuntaan portfoliota tulevaisuudessa kehitetään?
- Mitkä ovat kunkin yksikön tavoitteet ja tehtävät tavoiteportfoliossa?

---

<sup>7</sup> Yavitz, Newman 1984, 273-288



Muodostaessaan tietynmuotoisen tavoiteportfolion ja osoittaessaan, mitkä liiketoimintayksiköt kuuluvat portfolioon tulevaisuudessa, strateginen johto luo samalla puitteet yrityksen potentiaalistien synergioiden realisoinnille. Konsernin strategisen johtamisen tehtävä ei ole tarkasti määritellä, mitä synergioita minkäkin liiketoimintayksikön on hyödynnettävä ja mitä yhteyksiä on muodostettava. Konsernin johdon on kuitenkin oltava tarkasti perillä niistä potentiaalisista synergioista, joita tavoiteportfolion kaltainen kokonaisuus tarjoaa, jotta potentiaalistien ja toteutuneiden synergioiden vertailu on mahdollista. Varsinainen potentiaalistien synergioiden realisointi ja uusien hyödyntämismahdollisuuksien etsiminen on liiketoimintayksiköiden strategisen johtamisen ja operatiivisen toiminnan vastuulla.

### 2.2.3 Resurssien allokointi

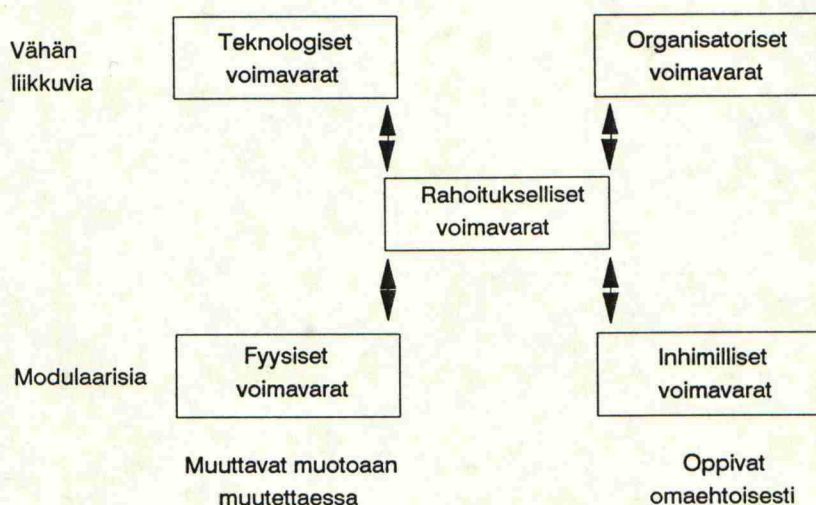
Yrityksen käytössä olevien resurssien allokointi antaa johdolle vallan ohjata portfolioissa tapahtuvia muutoksia. Tehdäkseen oikeita allokointipäätöksiä yrityksen johdon on tunnettava hyvin sekä yrityksen portfolio että ympäristön kehityssuunnat ja haasteet.

Synergian realisoitumisen kannalta on oleellista, kuinka liikuteltavia yrityksen resurssit ovat eli kuinka yritys pystyy muuttamaan resurssien allokointipäätöksiä markkinoiden muuttuessa (kuvio 2).<sup>8</sup> Resurssista helpoimmin liikuteltavia ovat rahoitukselliset resurssit, mutta yrityksen synergian realisoituminen on kuitenkin loppujen lopuksi yrityksen organisaation ja inhimillisten voimavarojen mukautumiskyvyn varassa. Näiden resurssien joustavuus varmistaa sen, että yritys reagoi tapahtuviin muutoksiin nopeasti ja spontaanisti ilman, että reagointiin tarvitaan jäykemmän analyysi- ja päätöksentekojärjestelmän

---

<sup>8</sup> Lahti 1988, 195

kehotus. Järjestelmät sopeuttavat toimintansa muutoksiin hitaammin, ja niiden muuttuminen vaatii nimenomaista päätöstä järjestelmän muuttamisesta.



## 2 Yrityksen resurssien liikkuvuus

### 2.2.4 Konserniportfolion kuvaus

Portfolioanalyysin tarkoituksena on analysoida mm. liiketoimintayksiköiden toiminnan tulosta, niiden strategista asemaa, tulevaisuuden riskitekijöitä sekä hahmottaa ja ymmärtää portfolion synergioita. Liiketoimintayksikön toiminnan tulos osoittaa, kuinka kannattavasti ja tehokkaasti yksikkö kykenee toimimaan. Yksikön strateginen asema kuvaa liiketoiminnan potentiaalista kannattavuutta tulevaisuudessa. Strateginen asema riippuu toimialan houkuttelevuudesta ja liiketoimintayksikön kilpailuasemasta. Koska toimialan houkuttelevuus on kaikille toimialalla toimiville liiketoimintayksiköille sama, yksiköiden



menestymisen erot ovat selitettävissä yksiköiden kilpailuasemien erojen avulla. Kilpailuasema kuvaa liiketoimintayksikön tuloksentekokykyä suhteessa kilpailijoihin.<sup>9</sup> Hyödyntääkseen strategisen asemansa edellyttämää potentiaalia liiketoimintayksikön on käytettävä sille allokoituja resursseja mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi.

Strategisen johtamisprosessin seurauksena luodaan kuvaus konsernin portfolioista. Kuvaus ei kuitenkaan ole prosessin päätepiste, vaan toiminta on jatkuvaa muutosten seuranta ja portfolion rakenteen haasteisiin mukauttamista. Saatavan palautteen perusteella johto muokkaa määrittelemäänsä strategiaa ja rooleja sekä asetettua tavoiteportfoliota.

Tilanteessa, jossa yrityksen kohtaamat haasteet muuttuvat voimakkaasti, käydään edellä kuvattu strategisen johtamisen prosessi kokonaisuudessaan läpi, jolloin yrityksen visio, tavoiteportfolio ja resurssien allokointi sekä mahdollisesti myös yrityksen tehtävä muuttuvat. Yleensä ympäristössä ja yrityksessä tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin hitaampia ja vähäisempiä, ja yrityksellä ei ole tarvetta muuttaa muodostamaansa tavoiteportfoliota. Muutoksiin sopeutuminen hoidetaan muuttamalla resurssien allokoinnin painopisteitä, jolloin muutoksiin reagointi tapahtuu suoraan liiketoimintayksikkötasolla. Tällöin liiketoimintayksiköillä on mahdollisuus vaikuttaa resurssien allokointiin ja saada resursseja myös sellaisiin hankkeisiin, jotka poikkeavat tai jotka ovat lisäyksiä laadittuihin strategioihin. Vasta kun yksiköiden toteutuneet hankkeet muuttavat liiketoimintayksikön luonnetta niin paljon, että yksikön roolin voidaan olettaa muuttuneen, joudutaan puuttumaan tavoiteportfolion rakenteeseen.

---

<sup>9</sup> Lukkaroinen, Poutanen 1990, 25

## 2.3 Portfoliomallit ja liiketoimintayksiköiden portfolioroolit

Strategisista liiketoiminnoista muodostunutta kokonaisuutta voidaan kuvata portfoliojohtamisessa käytettävien mallien avulla. Malleja on useita, joista yleisimpiä ovat ehkä Boston Consulting Groupin matriisi ja McKinseyn matriisi.

### 2.3.1 Boston Consulting Groupin BCG -matriisi

Boston Consulting Groupin ns. BCG -matriisi eli kasvu-markkinaosuusmatriisi tarkastelee liiketoimintayksiköitä dimensioina suhteellinen markkinaosuus ja markkinoiden kasvu. Matriisi perustuu mm. olettamuksiin, joiden mukaan liiketoimintayksikön katteet ja kassavirta kasvavat suhteellisen markkinaosuuden kasvaessa (kokemuskäyrän ja mittakaavan luomat edut) ja kasvu laantuu markkinoiden kypsyessä, jolloin tulevaisuuden kasvunäkymät tulee mitata yksinkertaisella kasvuindeksillä, ja yrityksen kilpailukyvyn pitää määräytyä ainoastaan suhteellisen markkinaosuuden mukaan.<sup>10</sup>

Liiketoimintayksiköt luokitellaan matriisin mukaan neljään luokkaan: tähtiin, lypsylehmiin, kysymysmerkkeihin ja koiriin. Tähdillä on korkea suhteellinen markkinaosuus ja kasvupotentiaali, eli niiden asema markkinoilla on vahva. Aseman säilyttämiseksi tähtiin on kuitenkin investoitava huomattavasti. Lypsylehmät rahoittavat portfolion kehittyviä liiketoimintoja, koska ne ovat suojassa kireältä kilpailulta korkean markkinaosuutensa ja kypsien markkinoiden ansiosta. Kysymysmerkki-liiketoimintojen kilpailuasema on heikko, eivätkä ne kykene itsenäisesti rahoittamaan toimintaansa. Tällaisiin liiketoimintoihin täytyy joko investoida voimakkaasti markkinaosuuden lisäämiseksi (mikäli niillä nähdään olevan tulevaisuudessa potentiaalia) tai 'pudottaa' liiketoiminta koiriin. Koirat ovat

---

<sup>10</sup> Ansoff 1984, 76-77



heikoimmassa asemassa, sillä sen lisäksi, että niiden kassavirta on vaatimaton tai negatiivinen, niiden markkinoiden kasvu on alhainen. Liiketoiminnan nostaminen markkinajohtajaksi vaatisi kohtuuttomia panostuksia tulospotentiaaliin verrattuna, ja koirien divestointi portfoliosta onkin usein ainoa mielekäs toimenpidevaihtoehto.<sup>11</sup> Koirien rooli ei kuitenkaan ole ehdottoman yksiselitteinen, sillä Hambrick, MacMillan ja Day<sup>12</sup> huomasivat vertaillen matriisin roolien tuloskehitystä (mittareina tuloksellisuus, riski, kassavirta, markkinaosuuden muutokset), että vaikka em. roolien välillä oli selvästi eroja mm. tulorahoituskyvyssä, koirat osoittautuivat oletettua positiivisemmaksi niin, että niiden oletettiin jopa pystyvän rahoittamaan joitakin liiketoimintoja. Tämä esimerkki osoittaa BCG -matriisin synergiatarkastelun kannalta suurimman puutteen: matriisi ei lainkaan kiinnitä huomiota liiketoimintayksiköiden välisiin linkkeihin, vaan luokittelee yksiköitä vain niiden kassavirrantuottokyvyn mukaan. Liiketoiminnoilla, jotka ovat koiria, saattaa heikosta kassavirtaominaisuudestaan huolimatta olla voimakkaita yhteyksiä muihin liiketoimintoihin, ja linkit tulisi ottaa huomioon portfolion divestoinneista päätettäessä.

Matriisin oletukset eivät välttämättä päde kaikissa olosuhteissa, sillä matriisin peruslähtökohta, kassavirran ja kasvun kyky selittää yrityksen menestymistä, voidaan asettaa kyseenalaiseksi.<sup>13</sup> Tämän lisäksi matriisin muut oletukset ovat riippuvaisia tilanteesta. Esimerkiksi suhteellisen markkinaosuuden ja kassavirran suhde on oletettua heikompi mm. silloin, kun kokemus- tai mittakaavaedut ovat vaatimattomat tai kun muut strategiset tekijät kuin suhteellinen markkinaosuus (esimerkiksi laatu) vaikuttavat voittomarginaaliin. Korkeat alalasketun

---

<sup>11</sup> Abell, Hammond 1979, 173-179  
Lahti 1988, 59-62  
Porter 1980, 362-63

<sup>12</sup> Hambrick, MacMillan, Day 1982, Academy of Management Journal Vol. 25, No. 3, 510-531

<sup>13</sup> Linneman, Thomas 1982, Long Range Planning, Vol. 15, No. 2., 77-92



esteet vaikuttavat toimialan kasvun ja kassavirran suhteeseen, ja sykliset tekijät aiheuttavat heilahteluita kassavirroissa.<sup>14</sup>

### 2.3.2 McKinseyn GE/McKinsey -matriisi

McKinsey konsulttiyrityksen kehittämä, ns. GE/McKinsey -matriisi on BCG -matriisia kehittyneempi. Sen dimensioina ovat kasvun ja markkinaosuuden sijaa liiketoimintayksikön strategisen aseman tekijät: liiketoimintayksikön kilpailuasema ja alan houkuttelevuus. Kilpailuasemaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen markkinaosuus, suhteellinen laatu ja hinta. Toimialan houkuttelevuutta mitattaessa otetaan huomioon mm. pitkän tähtäimen kasvu, uusien tuotteiden osuus myynnistä, kapasiteetin käyttöaste ja vertikaalinen integraatio.<sup>15</sup> Matriisi kuvaa selkeästi yrityksen liiketoimintayksiköiden keskinäistä suuruutta, suhdetta suurimpiin kilpailijoihin sekä liiketoimintayksikön potentiaalista kasvuvauhtia. Matriisia analysoimalla voidaan päätellä, mitä liiketoimintoja kannattaa kehittää ja mitkä on viisasta myydä portfoliosta. Matriisin ehdottamat strategiavaihtoehdot ovat markkinaosuuden kasvattaminen, markkinaosuuden säilyttäminen, karsiminen sekä vetäytyminen.<sup>16</sup>

GE/McKinsey -matriisin käytön suurin epävarmuustekijä on toimialan houkuttelevuuden ja kilpailuaseman arviointi. Menetelmä ei anna tarkkaa luetteloa tekijöistä, joita tulisi tarkastella, ja tekijöiden väliset riippuvuudet ja kehityssuunnat sekä painoarvot ovat menetelmän käyttäjän arvioitavissa. Koska jokainen yritys voi itse määrätä esimerkiksi kilpailuaseman mittaamisessa käytettävät tekijät, toimialan sisäinen ja toimialojen

---

<sup>14</sup> Abell, Hammond 1979, 192-93

<sup>15</sup> Wind, Mahajan, Swire 1983, Journal of Marketing, spring, 89-99

<sup>16</sup> Quinn, Mintzberg, James 1988, 597-602



välinen vertailu on hankalaa. Matriisi ei myöskään ota kantaa liiketoimintaan liittyvään riskiin.<sup>17</sup>

### 2.3.3 Portfoliomatriisien heikkouksia

Strategisen johtamisen apuvälineinä matriisit ovat käyttökelpoisia: niillä on helppo kuvata portfolioita, ne osoittavat dimensioiden riippuvuuksia toisistaan ja ne visualisoivat yksinkertaisella tavalla portfolion heikkouksia. BCG -matriisi kuvaa selkeästi yrityksen kassavirran muodostumisen ja tasapainaisuuden, ja McKinseyn matriisi suhteuttaa yrityksen ympäristöönsä painottaen yrityksen kriittisiä menestystekijöitä.

Esitetyillä matriiseilla on kuitenkin useita puutteita, ja eri matriisien antamat strategiaehdotukset ovat osoittautuneet jopa ristiriitaisiksi (eräässä matriiseja vertailevassa tutkimuksessa vain yksi tutkituista viidestätoista liiketoimintayksiköistä luokiteltiin samankaltaiseen kategoriaan kaikissa käytetyissä matriiseissa<sup>18</sup>). Käytettävän matriisin valinta riippuu käyttötarkoituksesta.

Jos yrityksen johto haluaa toimia yrityksessä vain rahan allokoijana, portfoliomallien käyttö strategisen johtamisen välineenä on riittävä (näin on tilanne strategisessa johtamisessa, kun konserni on laajentunut itsenäisille toimialoille). Mutta mikäli yritystä halutaan kehittää kokonaisuutena ja hyödyntää yrityksen sisäistä integraatiota, synergia tulee ottaa markkinoiden houkuttelevuuden ja yksiköiden kilpailuaseman tutkimisen rinnalle.<sup>19</sup> Portfoliomatriisit eivät kuvaa liiketoimintayksiköiden välisiä yhteyksiä, linkkejä, jotka luovat lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Yhteydet ovat elinehto toisiinsa liittyviin toi-

---

<sup>17</sup> Wind, Mahajan 1981, Harvard Business Review, Jan-Feb, 155-165

<sup>18</sup> Wind, Mahajan, Swire 1983, Journal of Marketing, spring, 89-99

<sup>19</sup> Royston, Koski 1990, YTY 3-4, 6

mialoihin diversifioituneelle yritykselle, ja niiden huomioiminen strategisen johtamisen yhteydessä luo edellytykset kestävä kilpailuedun syntymiselle. Matriiseista on kuitenkin apua synergian tarkastelussa: ne osoittavat portfolioon kuuluvat liiketoimintayksiköt, niiden keskinäiset suuruudet ja roolit sekä tulevaisuuden kehittymispotentiaalin.

#### 2.3.4 Monitor Companyn portfolioroolit

Konsernin strategisen johtamisen eräänä tavoitteena on ohjata tavoiteportfolion toteutumista antamalla liiketoimintayksiköille portfoliorooleja. BCG -matriisin roolit perustuvat yksikön tuottamaan kassavirtaan. Kassavirta on kuitenkin vain eräs liiketoimintayksikön menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Monitor Company on ottanut oman roolijakonsa kriteereiksi kassavirran lisäksi markkinaosuuden, liiketoiminnan osuuden yrityksen kokonaistuloksesta, kasvuvauhdin ja yhteenkuuluvuuden. Näiden mukaan liiketoiminnot luokitellaan ydin-, kehittyviin sekä tukiliiketoimintoihin.<sup>20</sup> Kriteereitä on kuitenkin kehitetty Monitorin alkuperäisistä niin, että ne vastaavat paremmin liiketoimintayksikön rooleja käytännössä. Kohdeyrityksessä sovellettavien portfolioroolien kriteerit esitetään kuviossa 3:

- Ydinliiketoiminnot ovat konsernin toiminnan perusta. Ne ovat konsernin tulorahoittajia, mikä on mahdollista niiden hyvän strategisen aseman ansiosta.
- Kehittyvien liiketoimintojen pääasiallinen tavoite on tulevaisuudessa kehittyä konsernin ydinliiketoiminnaiksi. Niille ei aseteta muita tavoitteita kuin hyvä strateginen asema tulevaisuudessa.

---

<sup>20</sup> Monitor Company 1988



- Tukiliiketoimintojen tehtävä on tuottaa palveluja (esimerkiksi raaka-ainehankinta-, kuljetus- ja teknologiapalveluita) konsernin ydin- ja kehittyville liiketoiminnoille. Toiminnan on kuitenkin oltava riittävän tehokasta, jotta yksikkö kykenee itse rahoittamaan toimintaansa.
- Edellä mainittujen roolien lisäksi konsernissa voi olla liiketoimintoja, jotka eivät ominaisuuksiltaan kuulu kumpaankaan edellä mainituista. Mikäli yksikköä ei pystytä nopeasti kehittämään sellaiseksi, että se täyttää joko ydin- tai kehittyvän yksikön kriteerit, yksiköstä on luovuttava.

	KANNATTAVUUS	TULORAHOITUS- KYKY	STRATEGINEN ASEMA	YHTeen- KUULUVUUS
YDIN	Yli pääoma- kustannusten	Olennaista, yli oman tarpeen	Hyvä vahvan kilpailuaseman takia	-
KEHITTYVÄ	Ei vaatimuksia lyhyellä tähtämellä	Vaatii konsernin rahoitusta	Hyvä pitkällä tähtämellä	Yhteenkuuluvuus auttaa kehitty- mään
TUKI	-	Tultava toimeen omillaan	-	Yksikön tuki muille liiketoimintayksi- köille olennaista

3 Liiketoimintayksiköiden portfoliokriteerit

### 3. SYNERGIA TEOREETTISENA KÄSITTEENÄ

#### 3.1 Synergian määritelmä ja täsmennyksiä

Kirjallisuudessa synergia on määritelty yksinkertaisesti ns.  $2 + 2 > 4$  -eduksi, mikä merkitsee, että yrityksen investointien kokonaistuotto on korkeampi kuin tuottoaste, joka olisi tulokseksi, jos yrityksen jokainen yksikkö toimisi ilman yhteisiä tai toisiaan täydentäviä tekijöitä.<sup>21</sup> 'Kone on siis enemmän kuin osiensa summa'. Määritelmä on tarpeeksi laaja, jotta käyttäjien on helppo ymmärtää ja löytää vastaavia etuja omasta yritysympäristöstään.  $2 + 2 > 4$  -määritelmä ei kuitenkaan anna tukea käytännön suunnittelijalle, eikä se osoita käsitteen monimuotoisuutta, ja siksi tarkempi määritelmä on tarpeellinen. Käytännön näkökulmasta määritelmän on vastattava seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mitkä organisaation osat hyötyvät synergiaista (eli missäpäin organisaatiota synergian edut näkyvät)?
- 2) Miten synergia vaikuttaa toimintaan ja tulokseen?
- 3) Miten synergiaetuja saavutetaan?

Työssä käytettävä synergian määritelmä vastaa edellä mainittuihin kysymyksiin: Synergia on ilmiö, jonka avulla liiketoimintayksikkö tai koko organisaatio voi parantaa kannattavuuttaan jakamalla yrityksen käytettävissä olevia aineellisia tai aineettomia resursseja muiden organisaation osien kanssa. 'Synergia tarkoittaa siis kaikkia sellaisia vaikutuksia, jotka parantavat kahden yhteenlasketun kassavirran potentiaalista tulosta verrattuna erikseen laskettuun tulokseen. Synergia voi parantaa esimerkiksi yrityksen johdon, rahoitusrakenteen tai toimintojen

---

<sup>21</sup> Ansoff 1984, 105-106



suorituskykyä.<sup>1</sup> Määritelmän mukaan konsernin liiketoimintayksiköiden välisten synergiaetujen lisäksi synergiaa voidaan hyödyntää myös konsernin ulkopuolisten osapuolten, esimerkiksi toisen itsenäisen konsernin kanssa. Yhteisyritykset, strategiset allianssit ja yhteistyöprojektit ovat esimerkkejä konsernien välisistä yrityksistä hyödyntää synergiaa kahden itsenäisen kokonaisuuden välillä.

Synergia vaikuttaa yrityksen toimintaan kahdella tavalla: synergia parantaa toiminnan tehokkuutta ja luo ylivoimaista osaamista.<sup>2</sup> Tehokkuutta parantava synergia on synergian perinteinen muoto. Sitä muodostuu, kun kaksi yksikköä toimivat yhteistyössä ja saavat aikaan suurempaa tulosta kuin jos molemmat toimisivat erikseen. Tehokkuussynergia alentaa kustannuksia ja nostaa resurssien käytön tehokkuutta.

Ylivoimaiseen osaamiseen perustuvaa synergiaa on vaikeampi luoda ja ylläpitää, eikä sen luomia etuja tunnisteta yhtä helposti synergiahyödyiksi kuin tehokkuuden paranemisesta syntyneitä etuja. Ylivoimaista osaamista luovaa synergiaa syntyy esimerkiksi, kun kahden yksikön tai yksikön ja muun portfolion välisen yhteistyön avulla löydetään yrityksen ongelmiin uudenlaisia, perinteisistä poikkeavia ratkaisuja, jotka mahdollistavat ylivoimaisen kilpailuedun muodostumisen. Esimerkiksi T&K -toiminnalla on mahdollisuus hyödyntää tämänkaltaisia synergioita.<sup>3</sup>

Synergiasta puhuttaessa on hyvä täsmentää, tarkoitetaanko synergialla potentiaalista, vielä hyödyntämätöntä synergiaa vai onko kyseessä jo realisoitunut, todellinen synergia, jonka vaikutuksia voidaan mitata. Usein yrityksen investointihankkeita perustellaan syntyvillä synergiaeduilla, ja potentiaaliset hyödyt lasketaan mukaan hankkeen kannattavuuslaskel-

---

<sup>1</sup> Shay 1981, M&A, spring, 24

<sup>2</sup> Carter 1977, Review of Economics and Statistics, 59, 279-289

<sup>3</sup> Goldring, L.S. 1979. Research Management, Vol. 22, No. 2, 30-32



miin. Huomioimatta kuitenkin jää se, että toteutuakseen suunnitellut synergiat vaativat panostusta (sekä rahallista että johtamistaidollista), ja toteutuksen kustannukset saattavat helposti nousta muodostuvaa hyötyä korkeammaksi.

Synergiat voivat olla jatkuvia tai kertaluonteisia.<sup>1</sup> Jatkuvat synergiat auttavat konsernia tai yksikköä saavuttamaan sellaisia etuja, jotka eivät olisi olleet mahdollisia, jos se toimisi itsenäisesti. Jatkuvia synergioita muodostuu esimerkiksi yritysostoissa, kun liittymisen seurauksena pystytään vaihtamaan tietoja ja taitoja, ja niiden avulla saavutetaan vahvempi kilpailuasema. Kertaluonteiset synergiat (esimerkiksi pääsy uusille markkinoille yritysoston seurauksena) eivät rakenna pysyvää synergiaa, mutta voivat kuitenkin edesauttaa portfolion kehittymistä suuntaan, jossa pysyvien etujen luominen on mahdollista.

Synergia ei automaattisesti tarkoita positiivista vaikutusta, vaan synergia voi myös heikentää yrityksen tehokkuutta ja pienentää syntyvää lisäarvoa. Synergian voi siis olla myös negatiivista.<sup>2</sup> Negatiivinen synergia tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen potentiaalisia synergioita ei voida jostain syystä saada kokonaisuudessaan realisoitua, ja syntyvä lisäarvo jää potentiaalista lisäarvoa pienemmäksi. Näin käy esimerkiksi silloin, kun konsernin yksiköt ovat velvollisia ostamaan raaka-aineensa ulkopuolisten toimittajien sijaan konsernin sisältä, ja organisaation veloittama hinta on ulkopuolisten hintaa korkeampi, jolloin organisaatio toimii tehottomasti ja potentiaalisia synergioita ei saada realisoituksi. Tällöin liiketoimintayksiköt tuottavat itsenäisesti toimien parempaa tulosta, ja organisaatio muodostuu helposti konglomeraattityyppiseksi konserniksi. Yrityksen sisäinen kilpailu on erityisen vahingollinen synergian realisoitumiselle. Kilpaillessaan allokoitavista resursseista liiketoimintayksiköt eivät luo sitä lisäarvoa, jota yhteistyöllä saataisiin muodostumaan. Yrityksen johdon onkin

---

<sup>1</sup> Wells 1984, 30

<sup>2</sup> Ansoff 1984, 107



huolellisesti asetettava liiketoimintayksiköille portfolioroolien mukaiset, selkeät tavoitteet, jolloin sisäinen jännitys ja kilpailu lievenevät.

Negatiivista synergiaa muodostuu helposti varsinkin, kun yhdistetään sellaisia toimintoja, joiden ominaisuudet poikkeavat suuresti toisistaan: esimerkiksi kun yritys diversifioituu alueille, joilla sillä ei ole aikaisempaa kokemusta, yrityksen johtajat organisoivat ja johtavat uusia toimintoja helposti aikaisempien toimintojen tavoin. Johtamistoimintojen on väitetty olevan erityisen herkkiä aiheuttamaan negatiivista synergiaa.<sup>1</sup>

Jos synergiaetujen syntyminen ei ole kaksisuuntaista, puhutaan epäsymmetrisestä synergiasta. Vaikka jokin liiketoimintayksikkö loisisikin synergiaetuja muille yksiköille, se ei ehkä itse hyödy luomastaan edusta. Voi jopa olla, että jonkin liiketoimintayksikön tehtävänä on ainoastaan luoda synergiahyötyä konserniin (tukiliiketoiminnot). Yleensä kuitenkin kaikki yrityksen yksiköt hyötyvät ainakin jostain synergiasta kuuluessaan portfolioon. Rahoitussynergia on tyypillisimmillään tällainen kaikkia tukeva synergian muoto.

Kuviossa 4. havainnollistetaan negatiivisen synergian ja epäsymmetrisen synergian mahdollisuudet. Jos synergiaa mitataan välillä -3 (negatiivinen synergia) ja +3 (positiivinen synergia), ja kolmen yksikön ristiintaulukoidut synergiat ovat kuvion mukaiset, havaitaan, että vaikka yksiköllä A on voimakas synergiasuhde B:hen, se ei automaattisesti johda siihen, että myös B:llä pitäisi olla synergiaa A:n suhteen.<sup>2</sup>

Yhteenkuuluvuuden käsite on lähellä synergiäkäsitettä, ja nämä usein ymmärretäänkin samaa tarkoittavina termeinä. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa sitä, että kaksi tai useampi tekijä tai osa

---

<sup>1</sup> Ansoff 1988, 58-59

<sup>2</sup> Wind, Robertson 1983, Journal of Marketing, Vol. 47, spring, 12-25

kuuluu esimerkiksi logistisesti yhteen, täydentää toisiaan ja tekee kokonaisuudesta yhtenäisemmän. Mutta yhteenkuuluvuus ei välttämättä luo lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Synergian avulla yritys toimii (tai ainakin voisi toimia) tehokkaammin ja toiminnan avulla yritykselle luo lisäarvoa.

Synergiasta hyötävä Synergiaa luova yksikkö	LTY 1	LTY 2	LTY 3
LTY 1	-	+ 1	0
LTY 2	- 3	-	+ 2
LTY 3	0	+ 2	-

Mitta-asteikko:     - 3 negatiivinen synergia  
                              + 3 positiivinen synergia

=> ei lainkaan synergiaa:        LTY 1 ja LTY 3  
      voimakas positiivinen synergia: LTY 2 ja LTY 3  
      epäsymmetrinen synergia:     LTY 1 ja LTY 2

#### 4        Negatiivinen ja epäsymmetrinen synergia

Yhteenkuuluvuutta on perinteisesti pidetty synergian edellytyksenä,<sup>1</sup> mutta synergiaa voi muodostua myös tilanteessa, jossa osien välillä ei ole varsinaista yhteenkuuluvuutta. Esimerkiksi toisiinsa liittymättömiin toimintoihin diversifioituneen konsernin liiketoimintojen välillä ei ole yhteenkuuluvuutta (synergiaa luovassa merkityksessä), mutta silti konsernin liiketoimintayksiköt voivat hyötyä esimerkiksi konsernin voimakkaasta yrityskuvasta ja laatuimagosta. Liiketoimintayksiköillä ei näin ollen ole logistisesti mitään yhteistä, mutta ne kaikki hyötyvät konserniin kuulumisesta ja tuottavat sen seurauksena parempaa tulosta.

<sup>1</sup> Ropella 1989, 189



Ollakseen mahdollisimman vähän haavoittuva markkinoiden muutoksille yrityksen on oltava joustava kokonaisuus. Joustavuus edellyttää, että yritys ei esimerkiksi sitoudu liiaksi määrättyyn teknologiaan, samoihin raaka-aineisiin ja -toimittajiin tai osaamiseen. Synergian luomisella taas pyritään hyödyntämään tällaisen keskittymisen antamaa tehokkuutta ja kustannusetua. Strateginen joustavuus ja synergiaedut ovat siis osittain ristiriitaisia tavoitteita, joiden välillä yritysjohton on tehtävä kompromisseja.

### 3.2 Synergian luokitteluja

Potentiaalisten synergioiden löytäminen organisaatiosta ja toiminnasta vaatii järjestelmällisyyttä. Synergian muodot vaihtelevat, ja synergiaa on luokiteltu useiden kriteerien perusteella. Seuraavassa esitellään muutamia luokitteluja (yrityksen toimintojen, yrityksen resurssien ja synergian vaikutusten perusteella tehdyt luokittelut) ja ehdotetaan edellä mainittuja luokitteluja laajempaa luokittelua käytettäväksi synergiatyyppien etsimisessä.

#### 3.2.1 Ansoffin synergiatyypit

Ansoff on jakanut synergian toiminnoittain myynnin, operatiivisen toiminnan, investointien ja johtamisen synergiaan.<sup>1</sup> Myynnin synergiaa ilmenee silloin, kun yrityksen tuotteet voivat hyödyntää samoja jakelukanavia, myyntiorganisaatioita tai varastointia, jolloin myyntiresurssien käytön tehokkuus kasvaa. Korkeampi kapasiteetin käyttöaste, kustannusten jakaminen tai vastaavat mahdollisuudet johtavat tilanteeseen, jossa yritys voi hyödyntää operatiivista synergiaa. Investointisynergia vaatii muodostukseen tehtaiden, raaka-ainevarastojen, teknologian tms. yhteis-

---

<sup>1</sup> Ansoff 1988, 58

käyttöä. Johtamissynergiaa syntyy, kun johtajat voivat hyödyntää tietojaan eri yksiköissä ja yrityksissä.

Synergian tarkastelu yrityksen toiminnoittain helpottaa operatiiviseen toimintaan liittyvien ja sitä tukevien synergioiden tunnistamista. Operatiivisten toimintojen painottaminen aiheuttaa kuitenkin helposti sen, että sellaiset synergiaedut, joita ei voida kohdentaa johonkin operatiiviseen toimintoon, ja jotka siten hyödyttävät liiketoimintayksiköitä laajemminkin, jäävät kokonaan huomiotta. Tällaiset synergiat voivat hyödynnettynä olla operatiivisia synergioita tehokkaampia kilpailuedut lähteitä.

### 3.2.2 Chatterjeeen tunnistamat synergiat

Chatterjee on käyttänyt tutkimuksessaan synergialuokittelua, joka perustuu yrityksen käytettäviin resursseihin. Hänen luokansa ovat rahoitussynergia, tuotantosuuntautunut synergia eli operatiivinen synergia sekä tuotteiden hintaan vaikuttava synergia ns. hintasynergia.<sup>1</sup>

Operatiivinen synergia vastaa Ansoffin operatiivisen toiminnan luomaa synergiaa, joka käytännössä johtaa tuotannossa käytettävien resurssien tehokkaampaan käyttöön, jolloin kustannukset puolestaan alenevat. Chatterjeeen kuvaama rahoitussynergia vaikuttaa sellaisiin resursseihin, jotka tehokkaammin käytettynä alentavat yrityksen pääomakustannuksia. Ns. hintasynergia perustuu resursseihin, jotka tehokkaasti hyödynnettynä johtavat yrityksen markkinavoiman kasvuun, eli hallitsemalla 'hintasynergiaa' yritys voi saavuttaa hintakilpailuedun muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. Tämän synergian saavuttamisen keinot saattavat olla hyväksyttävyydeltään kyseenalaisia, sillä mm. kartellit ja erilaiset sopimukset kilpailijoiden välillä johtavat tämän synergian muodostumiseen (hintasynergia

---

<sup>1</sup> Chatterjee 1986, Strategic Management Journal, Vol. 7, 119-139



engl. 'collusive' synergy = 'vastapuolen kanssa salaisesti sovittu'). Chatterjee on todennut tämän olevan tehokkain lisäarvoa luova synergian muoto. 'Hintasynergian' merkitys on joillain aloilla erittäin suuri, ja sen tehokas hyödyntäminen takaa pysyvän kilpailuedun markkinoilla.

Chatterjeen luokittelu on osittain päällekkäinen Ansoffin esittämän luokittelun kanssa. Chatterjeen luokittelu on kuitenkin Ansoffin luokittelun tavoin näkökulmaltaan rajoittunut. Tässäkin jätetään huomiotta sellaiset synergiat, joiden vaikutusta on vaikeampi todeta ja arvioida.

### 3.2.3 Business Internationalin synergialuokat

Business International pääsee omassa luokittelussaan jo laajempaa näkökulmaan. Se on käyttänyt yritysostoja tutkiessaan synergialuokittelua, joka erottelee omiksi ryhmikseen synergian eri vaikutuksia, jolloin myös yksittäisiin toimintoihin liittyviä synergioita laajemmat edut tulevat huomioiduksi. Luokittelussa on neljä luokkaa: toiminnalliset synergiat, säästämissynergiat, korvaavat synergiat sekä yhteen lähteeseen perustuvat synergiat.<sup>1</sup>

Toiminnalliset synergiat muotoutuvat, kuten edellisissäkin luokitteluissa, kun tuotantoon liittyviä toimintoja integroidaan. Yhteiskäyttöä voidaan hyödyntää esimerkiksi tuotannossa ja markkinoinnissa. Näin syntyvät synergiat ovat muihin synergioihin verrattuna helpoimmin havaittavissa ja toteutettavissa.

Säästämissynergiaa syntyy, kun yritys hyödyntää synergioita niin, että toiminnassa olevat päällekkäisyydet vähenevät. Säästöt saattavat kuitenkin osoittautua todellisuudessa pienemmiksi kuin suunniteltaessa oli ajateltu, sillä organisaation muuttaminen sen jäykkyyden vuoksi on usein oletettua hankalampaa.

---

<sup>1</sup> Business International 1988, 59-67



Korvaavien synergioiden muodostuminen on muista poiketen usein sattumanvaraista. Edellytyksenä on, että kaksi toistensakaltaista toimintoa, jotka ennen ovat olleet erillään, joutuvat yhteen ja alkavat hyötyä potentiaalisista synergioista. Tyypillistä tällainen synergia on esimerkiksi markkinoinnin tai teknisen osaamisen alueella.

Yhteen lähteeseen perustuva synergia perustuu lähtökohtaan, jonka mukaan asiakas haluaa keskittyä yhteen toimittajaan, joka kattaa heidän kaikki tarpeensa sen sijaan, että he käyttäisivät monia itsenäisiä toimittajia. Synergisyydestä on selvästikin hyötyä, mikäli yritys tuottaa esimerkiksi laajoja, itsenäisiä kokonaisuuksia (kuten tuotantolaitteistoja ja -systeemejä), mutta muussa tapauksessa synergian realisoimiseksi uhrattavat kustannukset nousevat helposti liian korkeiksi. Business International mainitsee yhteen lähteeseen perustuvan synergian epäonnistuneena hyödyntämisyrityksenä useiden lentoyhtiöiden pyrkimykset tarjota asiakkailleen lentopalveluiden lisäksi omia hotelli- ja autonvuokrauspalveluitaan. Asiakkaat eivät kuitenkaan halunneet luopua totutuista tavoistaan ostaa palvelut muilta, ja suunnitellut synergiat jäivät toteutumatta.

#### 3.2.4 Laajempi synergialuokittelu

Edellä esitetyt luokittelut ovat ainakin osittain päällekkäisiä, mutta ne painottavat eri synergiaominaisuuksia ja tarkastelevat käsitettä eri näkökulmista. Mikäli yrityksen kehitys perustuu ainoastaan kapean luokittelun varaan, yrityksen synergia-analyysi jää helposti suppeaksi, eikä kaikkia potentiaalisia synergian lähteitä pystytä hyödyntämään.

Edellä esitetyt synergia dimensiot on esitetty rinnakkain kuviossa 5. Ansoffin luokittelu on voimakkaasti sitoutunut yrityksen operatiivisiin toimintoihin. Ansoff kuitenkin kiinnittää huomion myös johtamissynergioihin, jolloin näkökulma laajenee toivottuun suuntaan. Chatterjee korostaa operatiivisten synergioiden lisäksi rahoitussynergioita, jotka puuttuvat kokonaan



Ansoffin luokittelusta. Chatterjee ei puolestaan näe, että yrityksen henkilöstö, kulttuuri, osaaminen tai muut vastaavat tekijät voisivat luoda synergiaetuja. Business Internationalin luokittelu on Ansoffin tavoin voimakkaasti keskittynyt operatiivisiin synergioihin, mutta yhteen lähteeseen perustuvat synergiaedut voidaan ymmärtää myös rahoitussynergiana, sillä keskittyessään yhteen toimittajaan asiakas todennäköisesti hyötyy suhteesta myös taloudellisesti. Tällaisessa tilanteessa saattaa muodostua myös joitakin ns. aineettomia synergioita, mutta operatiivisten ja rahoitussynergioiden muodostuminen on kuitenkin todennäköisintä.

Edellä mainittujen luokittelujen yhteenvetona muodostuu laajempi, kaikki aiemmin esitetyt synergian muodot sisältävä luokittelu. Synergia ehdotetaan jaettavaksi kolmeen pääluokkaan seuraavasti:

1. Operatiivinen synergia
  - raaka-aineet
  - tuotantovälineet
  - jakelukanavat
  - yms.
2. Rahoitussynergia
  - ulkopuolisen rahoituksen saatavuus
  - voitto/tappio -kompensaatio
  - vaikutus riskinottokykyyn
  - veroedut
  - yms.
3. Aineeton synergia
 

Jaetut tiedot ja taidot

  - teknologinen tietotaito
  - markkinaosaaminen
  - johtamistaidot

Imago

  - yrityskuva
  - tuotekuva

## Muut aineettomat

- yrityskulttuuri
- suhteet ulkopuolisiin sidosryhmiin
- yms.

Yhdistetty synergian luokittelu	Ansoffin luokittelu	Chatterjeen luokittelu	Business Internationalin luokittelu
Operatiivinen synergia	Operatiivinen synergia Myynti-synergia Investointi-synergia	Operatiivinen synergia	Toiminnallinen synergia Säästösynergia Korvaava synergia Yhteen lähteeseen perustuva synergia
Rahoitus-synergia	-	Rahoitus-synergia Hintasynergia	Yhteen lähteeseen perustuva synergia Säästösynergia
Aineeton synergia	Johtamis-synergia	-	-

## 5 Ansoffin, Chatterjeen ja Business Internationalin synergialuokittelut sekä yhdistetty synergialuokittelu

Operatiivisia synergioita muodostuu silloin, kun yrityksen tuotannollisessa toiminnassa käytettävien resurssien (raaka-aineet, tuotantovälineet yms.) hankinta ja käyttö on rationalisoitua ja tehokasta (esimerkiksi kun raaka-aineita hankitaan isompia eriä kerrallaan) tai kun yritys on integroitunut niin, että se itse tuottaa tarvittavat raaka-aineensa. Perinteisesti synergialla on tarkoitettu juuri operatiivista synergiaa, ja sen ymmärtäminen ja hyödyntäminen lienee suhteellisen helppoa. Tästä on osoituksena jo se, että jokainen esitetty luokittelu määrittelee yhdeksi luokaksi operatiivisen synergian. Operatiiviset synergiat vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja johtavat siten kustannusten alenemiseen.



Mikäli organisaatio ei kykene hyödyntämään potentiaalisia operatiivisia synergioita, saattaa näiden synergioiden hyödyntäminen vaatia ainakin jonkinasteista organisaation uudelleenmuotoilua. Samoja resursseja käyttävät tuotantotoiminnot tulee sijoittaa lähelle toisiaan. Uudelleenorganisointi ja integraatio ovat synergian aikaansaamiseksi oleellisia toimenpiteitä, mutta ne saattavat puolestaan heikentää mm. yrityksen strategista joustavuutta.

Rahoitussynergian olemassaolo on portfolion liiketoimintayksiköille usein niin itsestäänselvää, että harvoin konsernin rahoitusasemasta syntyviä etuja mielletään synergiaksi. Kuullessaan konserniin liiketoimintayksikkö saa konsernilta allokoitavia resursseja, rahoitusta ja luottomahdollisuuksia, joita ilman sen toiminnan kehittäminen tai jatkaminen saattaisi olla mahdotonta. Konsernin riskinotto-kyky paranee, ja epävarmempiaakin hankkeita voidaan toteuttaa. Ulkopuolisen rahoituksen saatavuus helpottuu, kun portfoliossa on tulorahoituskyvyltään vahvoja yksiköitä, jotka tuottamansa tulorahoituksen lisäksi antavat ulkopuolisille rahoittajille yrityksestä vakavaraisen ja luottokelpoisen kuvan.

Rahoitussynergia on synergiatyypeistä joustavin.<sup>1</sup> Sen hyödyntäminen ei välttämättä vaadi organisaation tai tehtävien uudelleenorganisointia, ja saatavat hyödyt ovat helposti mitattavissa rahamääräisesti.

Aineettomat synergiaedut ovat synergiatyypeistä ongelmallisimpia, sillä ne perustuvat yrityksen vaikeimmin hallittaviin resursseihin: ihmisiin, yrityskulttuuriin, yrityskuvaan yms. Aineettomia synergioita on vaikea ymmärtää myös siksi, että niiden mittaaminen on monimutkaisempaa ja tulkinnanvaraisempaa kuin operatiivisesta toiminnasta syntyvien synergioiden tai rahoitussynergioiden. Kun operatiiviset synergiat johtavat ensisijaisesti organisaation tehokkuuden nousuun, aineettomat

---

<sup>1</sup> Lahti 1988, 194

synergiat luovat organisaatioon pysyvän kilpailuedun perustana olevaa ylivoimaista osaamista.

Jotta tietojen ja taitojen siirto loisi lisäarvoa ja kilpailuetua, sen täytyy täyttää seuraavat ehdot:

- 1) Liiketoimintojen täytyy olla tarpeeksi samantlaisia, jotta tietojen ja taitojen yhteiskäytöllä on riittävän suuri merkitys.
- 2) Jaettavat taidot sisältävät toimintoja, jotka ovat tärkeitä kilpailuedun luomisen kannalta.
- 3) Jaetut tiedot ja taidot ovat merkittäviä kilpailuedun perustoja hyötyvälle yksikölle.<sup>1</sup>

Taitojen ja tietojen jakaminen voi olla joko kertaluonteista tai jatkuvaa.

Jaettu yritysimage synergian lähteenä perustuu olettamukseen, että yritys voi luoda lisäarvoa tietyille liiketoimintayksiköille sen seurauksena, että liiketoimintayksikkö yhdistetään voimakkaasti tiettyyn konserniin kuuluvaksi.<sup>2</sup>

Synergisen konsernin liiketoimintayksiköt luovat ja hyötyvät mahdollisuuksiensa mukaan kaikenlaaisista synergioista. Liiketoimintayksiköiden portfolioroolien määritelmien perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että liiketoimintayksiköiden mahdollisuudet luoda synergioita ovat erilaiset.

Kuviossa 6 on esitetty, mitä synergioita eri portfolioroolien mukaisten liiketoimintayksiköiden oletetaan ensisijaisesti pystyvän muodostamaan. Ydinliiketoimintayksiköllä on todennäköisesti parhaat mahdollisuudet luoda rahoitussynergioita, koska

---

<sup>1</sup> Porter 1987, Harvard Business Review, May-June, 43-59

<sup>2</sup> Wells 1984, 454



yksikön kannattavuus ja tulorahoituskyky ovat hyvät, ja yksikkö rahoittaa myös toisten liiketoimintayksiköiden toimintaa. Ydinliiketoimintayksikkö luo mitä todennäköisimmin myös aineettomia synergioita (yrityskuva, tietotaito, johtamistaidot yms.) sekä operatiivisia synergioita.

Portfoliorooli:	Synergiatyyppi:
Ydinliiketoiminta	Rahoitussynergia
Kehittyvä liiketoiminta	Aineeton synergia
Tukiliiketoiminta	Operatiivinen synergia

## 6 Liiketoimintayksiköiden kyky luoda synergioita portfolioroolien määritelmien perusteella

Kehittyvä liiketoimintayksikkö kehittää toimintaansa toisten yksiköiden tukemana, ja yksikön oma kyky muodostaa synergioita on vielä mahdollisesti suhteellisen heikko. Kehittyvä yksikkö saattaa kuitenkin olla hyödyksi kokonaisuudelle esimerkiksi kehittämällä uutta tietotaitoa, vahvistamalla yrityskuvaa tai luomalla suhteita liiketoiminnan kannalta tärkeisiin ulkopuolisiin sidosryhmiin.

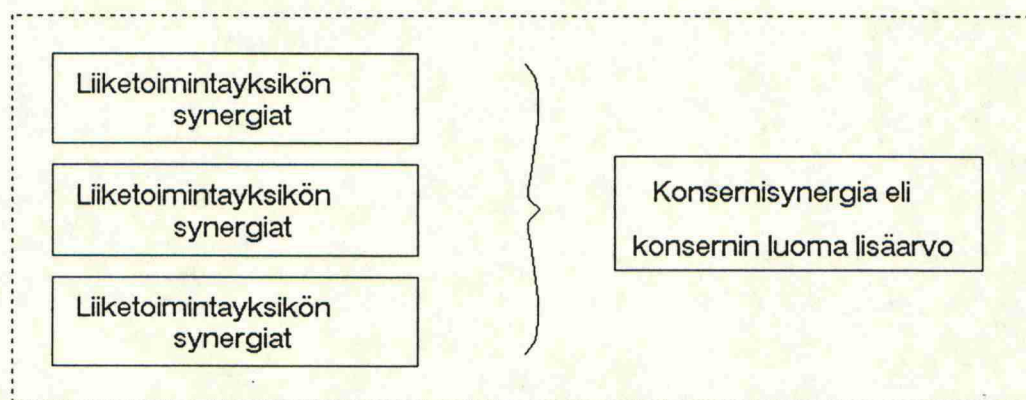
Tukiliiketoiminnan portfolioroolin mukainen tavoite on tuottaa palveluita muille portfolion yksiköille. Palvelut ovat usein operatiiviseen toimintaan liittyviä (kuljetus- ja jakelupalveluita yms.), joten yksikkö luo ainakin operatiivisia synergioita. Joissain tapauksissa yksikkö saattaa luoda myös palveluita, jotka muodostavat aineettomia synergioita.

On kuitenkin muistettava, että portfolioroolijako on teoreettinen kehikko, jossa yksiköiden jakaminen eri rooleihin perus-

tuu pitkälti subjektiivisiin näkemyksiin siitä, minkälaisia porfolion yksiköt ovat, ja mitkä ovat niiden kehittymismahdollisuudet. Kehikko antaa kuitenkin mahdollisuuden eriyttää eri yksiköiden johtamista ja tavoitteidenasettelua, jolloin jokaisella yksiköllä on tarkka asema ja tehtävä konsernin kehittämisessä.

### 3.3 Synergian kaksitasoisuus

Kirjallisuudessa synergiaa ei ole käsitelty organisaation tasojen mukaisesti. Käsitteen ymmärtämisen ja käytön helpottamiseksi synergia voidaan kuitenkin jakaa strategisen johtamisen tasojen mukaisesti: konsernin porfolion synergisyys eli koko konsernin synergiat muodostuvat liiketoimintayksiköiden luomasta synergiaista ja synergioista, jotka syntyvät, kun liiketoimintayksiköt muodostavat konsernin ja yhteistyö luo lisäarvoa (kuvio 7). Tätä konserni luomaa lisäarvoa voidaan kutsua konsernisynergiaksi.



Konsernin porfolion synergisyys

## 7 Konsernin porfolion synergisyyden osatekijät



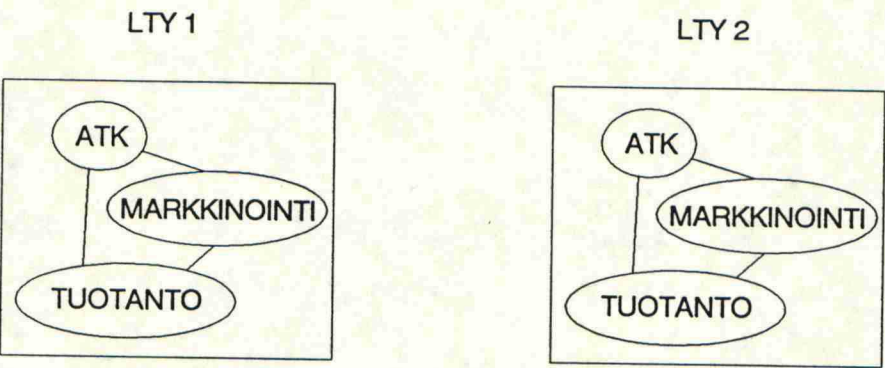
Liiketoimintayksiköiden luoma synergia on perustana konsernin portfolion synergisyydelle. Tämä tarkoittaa sitä, että konsernin on mahdotonta ylläpitää ja kehittää portfolion synergisyyttä ilman liiketoimintayksiköiden tukea. Konserni kylläkin luo edellytykset yksiköiden synergioille muodostaessaan tavoiteportfolion ja allokoimalla konsernin resursseja yksiköiden kesken, mutta potentiaalisten synergioiden realisointi on liiketoimintayksiköiden tehtävä.

### 3.3.1 Liiketoimintayksiköiden synergia

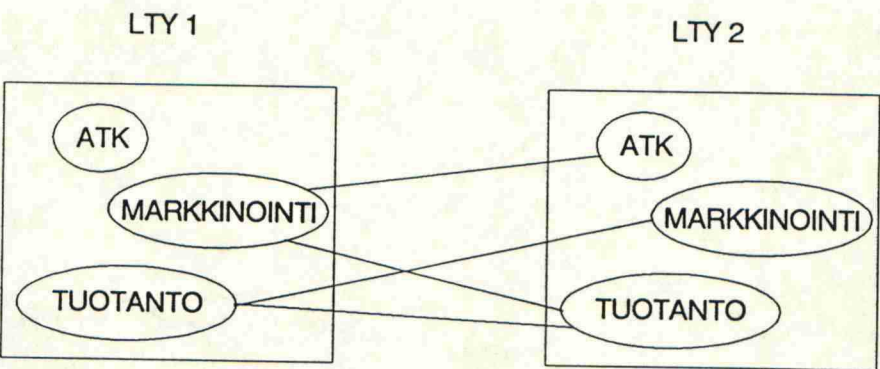
Liiketoimintayksiköiden synergioita ilmenee 1) yksikön sisällä, 2) yksiköiden välillä sekä 3) yksikön ja muun portfolion välillä (kuvio 8). Yksikön sisäiset synergiat ja kahden yksikön väliset synergiat ovat periaatteessa samankaltaisia: ne yhdistävät yksiköiden toimintoja ja mahdollistavat niiden tehokkaamman toiminnan ja kilpailuedun luomisen. Yksiköiden sisäiset toiminnot hyötyvät usein mm. yhteisestä johdosta, joka näkee kokonaisuuden paremmin kuin yksittäisten toimintojen johtajat, ja tehokkaasta tietojen välityksestä yksikön sisällä. Yksikön ja muun portfolion väliset synergiat ovat yleisimmillään esimerkiksi rahoitus-synergiaa tai yrityskuvasynergiaa.

Liiketoimintayksiköiden synergioiden tunteminen on yrityksen menestymisen kannalta erittäin oleellista. Synergioita tutkitessa pitäydytään liian helposti yleisimmissä synergiamuodoissa (esimerkiksi logistisissa yhteyksissä), mikä luonnollisesti heikentää kaikkien potentiaalisten synergioiden tehokasta hyödyntämistä ja konsernin kehittämistä. Synergioiden mahdollisimman tarkka analysointi edellyttääkin järjestelmällisen menetelmän hyväksikäyttöä. Menetelmävaihtoehtoja on monia, ja valinta riippuu mm. analysoitavan portfolion suuruudesta, yksikön merkittävyydestä sekä saatavissa olevasta tiedosta. Menetelmän pitää mahdollistaa analysoitavien liiketoimintayksiköiden jaottelu strategisesti tärkeisiin toimintoihin niin, että kaikki yksiköiden osat voidaan analysoida tarkasti. Lisäksi

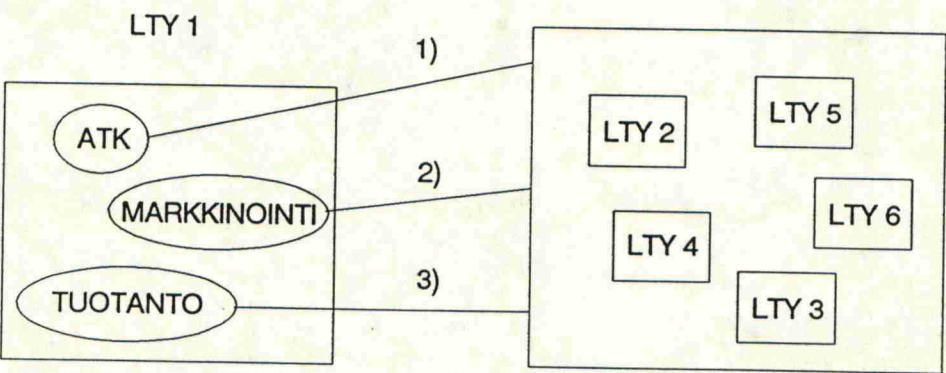
1) Liiketoimintayksiköiden sisäiset synergiat



2) Liiketoimintayksiköiden väliset synergiat



3) Liiketoimintayksiköiden ja muun portfolion väliset synergiat



- 1) esim. jaettu tietotaito ja yhteiset laitehankinnat
- 2) esim. yhteinen markkinaosaaminen ja asiakkaat
- 3) esim. yhteiset tuotantolaitokset ja raaka-ainehankinnat



yksiköiden toimintoja tulee kyetä tarkastelemaan sekä suhteessa yksikön muihin toimintoihin että ulkopuolisten yksiköiden toimintoihin. Eräs menetelmä, joka tarjoaa mahdollisuuden tämänkaltaiseen tarkasteluun, on Porterin esittämä arvoketjumenetelmä.

### 3.3.1.1 Arvoketjumenetelmä liiketoimintayksiköiden synergioiden analysoinnissa

Arvoketjumenetelmässä eritellään liiketoimintayksikön strategisesti tärkeät liiketoimintayksiköt toistaan, pyritään arvioimaan toimintojen välisiä (sisäisiä) sidoksia sekä yksikön ja muiden yksiköiden arvotoimintojen välisiä (ulkopuolisia) sidoksia. Lisäksi menetelmässä tarkastellaan arvoketjujen kustannuskäyttäytymistä toiminnoittain. Menetelmä on hyödyllinen juuri siksi, että se pakottaa analysoijan jaottelemaan liiketoimintayksikön osat ja kustannukset yksityiskohtaisesti niin, että selkeiden kustannusriippuvuuksien lisäksi myös kustannuseriin vaikuttavat sidokset huomioidaan.<sup>1</sup> Porterin mukaan arvoketju paljastaa kahdenlaisia yhteenkuuluvuuksia, jotka voivat oikein johdettuna luoda synergiaa:

- 1) yrityksen kyky siirtää taitoja ja tietoa
- 2) toimintojen ja resurssien jakaminen useamman yksikön kesken.<sup>2</sup>

Teoreettinen arvoketju on kuvattuna kuviossa 9., josta näkyy, että arvoketju muodostuu arvotoiminnoista, joita ovat liiketoimintayksikön perus- ja tukitoiminnot. Perustoiminnot luovat pohjan yksikön toiminnalle, eli niiden tehtävänä on suunnitella, tuottaa, markkinoida, toimittaa ja huoltaa yrityksen tuotteita.<sup>3</sup> Tukitoimintojen tehtävänä on tukea perustoimintoja ja toi-

---

<sup>1</sup> Ropella 1989, 159

<sup>2</sup> Porter 1987, Harvard Business Review, May-June, 43-59

<sup>3</sup> Porter 1988, 56

siaan huolehtimalla esimerkiksi tuotantopanosten ja inhimillisten resurssien hankinnasta sekä erilaisten tekniikoiden luomisesta. Tukitoimintoja ei välttämättä voida kohdentaa ainoastaan yhdelle perustoiminnoille, vaan kaikilla perustoiminnoilla on mahdollisuus käyttää niiden palveluita.



1) Yleisjohto, suunnittelu, rahoitus  
kirjanpito, lakiasiat, suhteet viranomaisiin

9 Porterin perusarvoketju

Toimintojen välillä on sekä horisontaalisia että vertikaalisia sidoksia. Horisontaaliset sidokset tarkoittavat sidoksia, jotka yhdistävät arvoketjun sisäisiä toimintoja tai niiden osia toisiinsa. Vertikaaliset sidokset ovat yrityksen ja sen hankkijoiden ja jakelukanavien arvoketjujen välisiä sidoksia. Sidokset vaikuttavat arvoketjun toimintojen kustannuskäyttäytymiseen niin, että muutos toisen toimintatavoissa todennäköisesti muuttaa ketjun toisen osan toimintatapoja tai kustannuksia.

Vaikka sidoksien huomioiminen saattaisikin luoda huomattavaa kilpailuetua, yritykset hyödyntävät sidoksia usein puutteellisesti. Sidoksia on vaikea tunnistaa, ja niiden hyödyntäminen on hankalaa varsinkin tapauksissa, joissa toisena osapuolena on itsenäinen yritys (vertikaaliset sidokset). Sidokset luovat pysyvää kilpailuetua, koska yrityksen kilpailijoiden on lähes mah-



dotonta kopioida tehokkaita arvoketjurakenteita, sidoksia ja niistä muodostuvia synergiaetuja. Rakenteet heijastelevat yrityksen historiaan, strategioita ja tavoitteita ja ovat siten erilaisia jokaisella yrityksellä.<sup>1</sup>

Porter esittää arvoketjun käyttämistä myös organisaatiorakenteen suunnittelussa.<sup>2</sup> Kun organisaatio pilkotaan osiin toimintoittain, toimintojen väliltä voidaan löytää samankaltaisuuksia, joita yhdistelemällä saavutetaan synergiaetuja. Toisaalta voidaan myös huomata, että yksi toiminto suorittaa useita erilaisia tehtäviä, jolloin yksikkö on saattanut jatkuvasti heikentää yrityksen suorituskykyä, ja aiheuttaa negatiivista synergiaa.

### 3.3.2 Konsernisynergia

Liiketoimintayksiköiden väliset synergiat voidaan aina kohdistaa jonkin yksikön luomaksi eduksi. Esimerkiksi markkinointiyksikkö voi jakaa tehokkaasti saamaansa markkinatietoa konsernin muille yksiköille, jotka tiedon avulla pystyvät suunnittelemaan toimintaansa ja tuotteitansa entistä kilpailukykyisemmäksi. Konsernisynergia eroaa liiketoimintayksiköiden luomista synergiaeduista siten, että konsernisynergiaa ei voida osoittaa minkään yksittäisen liiketoimintayksikön luomaksi, vaan sitä syntyy kaikkien portfolioon kuuluvien yksiköiden yhteistyön ansiosta. Konsernisynergiaa voidaan havainnollistaa seuraavalla esimerkillä: Kun analysoidaan vain yksiköiden välisiä synergioita ottamatta lainkaan huomioon kokonaisuutta, synergiaa muodostuu esimerkiksi 100 yksikön verran. Portfolio kokonaisuutena saattaa kuitenkin muodostua synergisemmäksi kuin sen osien summa. Yksiköt täydentävät toisiaan ja luovat kokonaisuuteen synergioita, joita ei muodostuisi kahden yksikön yhteistyön seurauksena (esimerkiksi porfolion tasapainoisempi kehittyminen,

---

<sup>1</sup> Porter 1988, 67

<sup>2</sup> Porter 1985, 80-82

vahvempi rahoitusasema tai yrityskulttuuri), jolloin muodostuu konsernin luomaa lisäarvoa eli konsernisynergiaa.

Konsernisynergian hahmottaminen on vaikeaa, koska se sisältyy liiketoimintayksiköiden synergioihin. Konsernisynergian vaikutuksesta esimerkiksi liiketoimintayksiköiden myynti voi olla korkeampi, koska yksiköt hyötyvät yrityksen selkeästä yrityskuvasta, tai rahoituskustannukset ovat pienemmät, koska konsernin rahoitusasema ja kannattavuus mahdollistavat edullisemman lainansaannin.

Konsernisynergia voidaan erottaa synergia-analyysissä liiketoimintayksiköiden synergioista kohdentamalla liiketoimintayksiköiden synergiaedut, jolloin jäljelle jäävät, kohdentamattomat synergiaedut ovat kokonaisuuden muodostamia. Liiketoimintayksiköiden synergian ja konsernisynergian raja on kuitenkin epäselvä, eikä käsitteiden tiukka rajaaminen ole mielekäs-tä.



#### 4. SYNERGIAN MITTAAMINEN

Kirjallisuudessa on esitetty useita yleispäteviä synergian mittaamiskaavoja, joilla arvioidaan esimerkiksi yritysostoissa ja diversifioitumisessa syntyviä synergioita.<sup>1</sup> Kaavojen muuttujia arvioimalla päästään yhteen lukuarvoon, joka osoittaa muodostuvan synergian. Esitetyillä kaavoilla on kuitenkin puutteita:

- 1) Ne pyrkivät mittaamaan esimerkiksi yritysostoissa muodostuvia potentiaalisia synergioita, eivätkä ne ota huomioon, mitä synergioiden realisointi vaatii. Realisoinnista aiheutuvat kustannukset on ehdottomasti huomioitava laskettaessa potentiaalisista synergioista syntyviä etuja.
- 2) Kaavojen hyödyntäminen johtaa helposti suppeaan tarkasteluun, jolloin yksikön ja koko portfolion tasapaino jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Synergian lukuarvon tunteminen ei vielä riitä synergian optimaaliseen hyödyntämiseen.
- 3) Jo vakiintuneen organisaation synergioiden mittaaminen on hankalampaa kuin yritysostojen. Synergian arvioimiseksi kehitettyjen kaavojen käyttäjän on mm. päätettävä, mitä hän arvioi-  
dessaan käyttää vertailukohtana. Vertailukohdaksi voidaan valita esimerkiksi tilanne, jossa

---

<sup>1</sup> esim. Carter 1977, The Review of Economics and Statistics, 59, 280-283  
Seth 1990, Strategic Management Journal, Vol. 11, 431-466  
Shelton, Strategic Management Journal, Vol. 9, 279-287  
Ropella 1989, 273

yrityksen liiketoimintayksiköt ovat itsenäisiä yksiköitä. Aina tämä vertailukohta ei kuitenkaan ole järkevä, ja usean vertailutilanteen käyttäminen vaikeuttaa synergioiden keskinäistä vertailua.

- 4) Potentiaalisen synergian todellisia vaikutuksia on vaikea etukäteen tuntea. Kaavojen muuttujat mittaavat yksiköiden riskiä, muodostuvia kassavirtoja ja muita muuttujia, joiden arviointi perustuu aina epävarmaan tietoon tulevaisuudesta.

Jotta yritys voisi hyötyä synergioistaan parhaalla mahdollisella tavalla, on synergian mittaamismenetelmän annettava muutakin tietoa synergiaista kuin pelkkä lukuarvo. Synergian kokonaismäärän sijaan on oleellisempaa, että menetelmä kuvaa, mitkä tekijät muodostavat synergiaa ja miten paljon. Näin myös potentiaalisten synergioiden realisointikustannuksia on helpompi arvioida. Seuraavassa esitellään mittaamismenetelmä, joka ei pyri antamaan tulokseksi yhtä ainoaa synergialukua, vaan jonka tavoitteena on kuvata analysoitavia synergioita laajemmin, jolloin myös synergian johtaminen on tehokkaampaa ja optimaalinen hyödyntäminen todennäköisempää.

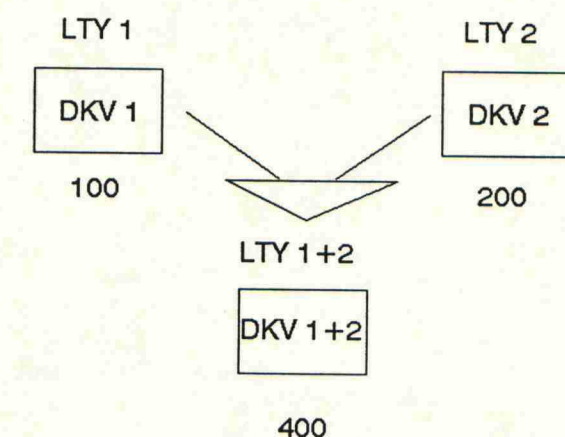
#### 4.1 Liiketoimintayksiköiden synergioiden mittaaminen

##### 4.1.1 Mittaamisen kehikko

Synergian määritelmä luo selkeän kehikon liiketoimintayksiköiden synergian arvioimiseksi. Määritelmän mukaan synergiaa muodostuu, mikäli kahden yksikön (tai muun yrityksen osan) yhdessä tuottama tulos on suurempi kuin yksiköiden erikseen tuottamien tulosten yhteenlaskettu summa. Yhdessä saavutetun ja erikseen tuotettujen tulosten summan erotus kuvaa syntyneen



synergian määrää. Toisin sanoen rajaamalla tarkasteltavat yksiköt, valitsemalla sopiva mittayksikkö ja laskemalla tulokset erikseen ja yhdessä saadaan karkea arvio siitä, onko muodostuvan synergian määrä positiivinen vai negatiivinen.



- ➔ DKV 1 = 100
- ➔ DKV 2 = 200
- =====
- ➔ 300
- ➔  $DKV\ 1+2 - (DKV\ 1 + DKV\ 2) = + 100$
- ➔ Synergiaa + 100 yksikköä
- ➔  $syn = + 100 = f(x)(syn)$

10 Määritelmän mukainen synergian arviointikehikko

Kuviossa 10 on esitetty yksinkertaistettuna määritelmän mukainen kehikko. Kaksi yksikköä on yhdistetty toisiinsa esimerkik-  
si joko liittämällä strategiat yhteen, yhdistämällä toimintoja  
tai luomalla kokonaan uusi yksikkö. Saatava tulos muodostuu  
todennäköisesti itsenäisten liiketoimintayksiköiden tulosten  
summasta poikkeavaksi. Kuviossa synergiaa muodostuu + 100 mit-  
tayksikön verran, joten voidaan olettaa, että oikein toteutet-  
tuna liiketoimintayksiköiden liittäminen yhteen luo yrityksen  
kokonaisuuteen lisäarvoa.

Liiketoimintayksikön synergian määrän mittaamisen lähtökohtana on yksikön tai yksiköiden rakenteen tunteminen. Rakennetta voidaan analysoida mm. aiemmin mainitulla tavalla käyttämällä hyväksi arvoketjumenetelmää, jolloin pelkän rakenteen lisäksi ymmärretään myös yksiköiden sisäisiä ja välisiä linkkejä. Linkit eivät tietenkään ole itseisarvo sinänsä, vaan ne ovat merkittäviä ainoastaan, jos ne luovat lisäarvoa.

Koska synergiaa hyödyntämällä yritykselle pyritään luomaan lisäarvoa, on luonnollista, että synergian määrän kuvaajaksi valitaan sellainen mittari, joka osoittaa, onko strategisten tms. muutosten seurauksena todella syntynyt lisäarvoa yksiköiden sisälle tai niiden välille. Eräs tällainen mittari on kassavirtamenetelmä. Lisäarvoa nimittäin syntyy, jos yksikön kassavirta kasvaa tai yksikön toiminnan riski pienenee.<sup>1</sup> Kassavirtamenetelmän periaatteena on laskea, paljonko yrityksen toiminnassa on muodostunut vapaata pääomaa, kun kustannukset on katettu. Laskelman osoittama toiminnasta ylijäävä osuus on juuri yrityksen tuottamaa lisäarvoa, katetta toiminnasta. Synergian määrää voidaan siis pyrkiä arvioimaan laskemalla liiketoimintayksiköiden kassavirtoja ja vertailemalla niitä eri yhdistämistilanteissa.

#### 4.1.2 Kassavirta omistajien hyödyn mittarina

Yrityksen strategisen johtamisen peruseriaatteena on yrityksen tehtävän toteuttaminen eli omistajien hyödyn maksimointi, mikä käytännössä tarkoittaa yrityksen arvon säilyttämistä tai nostamista. Yrityksen arvoa mitataan viimekädessä rahoitusmarkkinoilla, joilla yrityksen osakkeiden hinta määritellään.<sup>2</sup> Osakkeiden hinnan kehitys kertoo, minkälaiseksi sijoittajat arvioivat yrityksen kyvyn menestyä tulevaisuudessa, ja millaisia tuottoja yrityksen odotetaan tulevaisuudessa saavutta-

<sup>1</sup> Seth 1990, Strategic Management Journal, Vol 11, 431-445

<sup>2</sup> Shay 1981, M&A, spring, 23



van. Mitä korkeammaksi tuotot arvioidaan, sitä useampi sijoittaja haluaa ostaa yrityksen osakkeita ja sitä korkeammaksi osakkeiden hinta nousee. Yrityksen tekemä historiallinen tulos ei sanottavasti vaikuta sijoittajien yritystä kohtaan tuntemaan mielenkiintoon.

Omistajille koituva arvo on tarkemmin määriteltynä yrityksen arvon ja yrityksen velkojen erotus.<sup>1</sup> Yrityksen arvon mittaamiseksi on tunnettava yrityksen toiminnasta muodostuvan kassavirran arvon lisäksi jäännösarvo, jota voidaan pitää tarkastelujakson päättymisen jälkeen kerääntyvien kassavirtojen suuruisena sekä yrityksen sellaiset vaihdettavat arvopaperit, jotka eivät ole välttämättömiä toiminnan jatkamisen kannalta (siksi ne eivät sisälly toiminnasta muodostuviin kassavirtalaskelmiin), mutta jotka kuitenkin vaikuttavat yrityksen arvoon. Arvon mittaamisessa on käytettävä nimenomaan toiminnasta muodostuvaa kassavirtaa, koska se osoittaa, kuinka paljon yrityksessä muodostuu sellaista tuloa, joka voidaan käyttää 1) investointeihin kilpailuaseman parantamiseksi, 2) investointeihin, jotka hyödyntävät kasvumahdollisuuksia tai 3) omistajille ja velkojille maksettaviin korvauksiin.<sup>2</sup>

Kassavirtalaskelma on yksinkertaisimmillaan kuvion 11 mallinen.<sup>3</sup> Toiminnasta muodostuvasta käyttökatteesta vähennetään käyttöpääoman (liikepääoman) muutos, poistot ja varaukset, investoinnit ja verot, jolloin tuloksena on toiminnasta muodostuva vapaa kassavirta.

---

<sup>1</sup> Rappaport 1986, The Free Press, 51

<sup>2</sup> Salter, Weinhold 1979, 120

<sup>3</sup> Clarke 1987, Long Range Planning, Vol. 20, No. 3, 17

	Myynti
-	Toiminnasta aiheutuneet kustannukset
	<hr/> Käyttökate
+/-	Käyttöpääoman muutos
+	Poistot ja varaukset
-	Investoinnit
-	Verot
	<hr/> <hr/> Toiminnasta muodostunut kassavirta

## 11 Kassavirtalaskelma

Muodostuvat kassavirrat muutetaan nykyarvoon, jotta niistä saatavia tuottoja voidaan verrata muihin sijoitusvaihtoehtoihin. Kassavirtojen nykyarvo (present value, PV) lasketaan kaavalla

$$PV = \sum_{t=1}^n D_t / (1 + R)^t,$$

jossa  $D_t$  = muodostunut kassavirta ajankohtana  $t$ ,  $R$  = diskonttaustekijä.<sup>1</sup>

Nykyarvon mittaamisen diskonttaustekijä koostuu kahdesta muuttujasta: pääoman kustannuksesta ja sijoituksen riskistä. Pääoman kustannus tarkoittaa joko sijoittajien haluamaa tuottovaa-  
timusta eli oman pääoman kustannusta tai vieraan pääoman korkokustannuksia tai näiden kahden painotettua keskiarvoa. Sijoituksen riskin huomioonottaminen on välttämätön, mutta vaikea tehtävä, sillä riskimarginaali sisältää sekä markkinariskin että yksilöllisen riskin. Molempien riskitekijöiden arviointiin liittyy

<sup>1</sup> Reimann 1990, Long Range Planning, Vol. 23, No. 3, 57-65



useita virhemahdollisuuksia.<sup>1</sup> Riski huomioidaan diskonttaustekijää laskettaessa seuraavasti:

$$R = \text{Riskittömän sijoituksen tuotto} + \beta * \text{markkinariskipreemio},$$

jossa riskittömän sijoituksen tuottoaste tarkoittaa esimerkiksi valtion obligaatioiden tuottoa (joka oletetaan markkinoiden riskittömimmäksi sijoitukseksi). Markkinariskipreemio on markkinoilta saatavien tuottojen keskiarvo vähennettynä riskittömän sijoituksen tuotolla (esimerkiksi markkinoiden keskiarvotuotto on 12 % ja valtion obligaation tuotto 7 %, jolloin preemioksi tulee 5 %).  $\beta$  tarkoittaa sijoituksen riskipitoisuutta suhteessa koko markkinoihin. Mikäli  $\beta > 1$ , sijoitus on riskipitoisempi kuin muut markkinasijoitukset keskimäärin, kun  $\beta < 1$ , riski on pienempi ja kun  $\beta = 0$ , sijoitus on 'riskitön' eli sen tuotto muodostuu riskittömän sijoituksen tuoton suuruiseksi.<sup>2</sup>

Diskontatun kassavirran käytössä on eräitä heikkouksia, jotka tulee ottaa huomioon arvioitaessa synergian määrää. Ensinnäkin rahoitusmarkkinoiden antama arvio yrityksen arvosta saattaa poiketa yksittäisen analyysoijan kassavirtalaskelman perusteella tekemästä arviosta. Voidaan kuitenkin olettaa, että koska rahoitusmarkkinat mitä todennäköisimmin toimivat tehokkaasti, niiden arvio on lähempänä todellista arvoa. Kassavirtalaskelmat saattavat painottaa liikaa esimerkiksi oletettua kysynnän kasvua tai kustannusten nousua, jolloin virhe laskelmassa aiheuttaa virheitä myös sitä seuraavissa analyysissä. Toinen oleellinen vaikeus kassavirran käytössä on oikean diskonttaustekijän valitseminen. Rahoitusmarkkinat huomioivat automaattisesti lähellä oikeaa olevan riskikertoimen, mutta analyysoijan on huomattavasti hankalampi valita oikea arvio. Vaikka esimerkiksi yritysostotapauksissa nykyiset yksiköt ja niiden riskit voitaisiinkin arvioida tarkasti, jolloin kassavirta-analyysit

<sup>1</sup> Rappaport 1986, The Free Press, 55-59

<sup>2</sup> Reimann 1990, Long Range Planning, Vol. 23, No. 3, 57-65



olisivat todenmukaisia, syntyvä uusi kokonaisuus on erilainen kuin aikaisemmat yksiköt, jolloin sen riskipitoisuuskin muuttuu. Etukäteen on lähes mahdotonta sanoa, kuinka suureksi uuden yksikön riski muodostuu.<sup>1</sup> Shayn mielestä kassavirtalaskelmassa pitäisi käyttää eri diskonttaustekijöitä riippuen siitä, kuinka suuri riski kunkin synergiatekijän realisoinnin toteutumisessa on.<sup>2</sup>

Toisaalta vapaan toiminnasta muodostuvan kassavirran käytöllä on useita etuja verrattuna muihin laskentamenetelmiin. Tällainen kassavirta voidaan laskea organisaatiotasosta riippumatta niin koko konsernille kuin sen pienimmillekin osille, jolloin hankkeiden ja strategioiden vertailu keskenään on mahdollista. Kassavirtalaskelma voidaan laskea tulos- ja taselaskelmien rakenteesta riippumatta, jolloin myös muita yrityksiä tai niiden osia voidaan liittää mukaan vertailuun. Kassavirtamenetelmän etuna on em. puutteista ja virhearvioinnin mahdollisuudesta huolimatta se, että se huomioi tulevaisuuden riskin. Tämä ominaisuus puuttuu mm. pääoman tuottotarkastelusta (ROI%). Riski vaikuttaa suoraan hankkeelta vaadittavaan tuottoon, jolloin korkeariskiseltä liiketoiminnalta luonnollisesti odotetaan korkeampaa tuottoa kuin varmalta, vakaan tuoton saavuttavalta liiketoimintayksiköltä. Kassavirtalaskelmien käytön ehkä tärkein, mutta vasta pidemmällä tähtäimellä näkyvä etu on vaikutus yrityksen johtamiskulttuuriin. Kassavirta-ajattelu ohjaa perinteistä lyhyen tähtäimen tulos- ja kannattavuuspainotteista johtamiskulttuuria suuntaan, joka korostaa lisäarvon tuottamista ja omistajien edun maksimointia.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Shay 1981, M&A, spring, 23-26

<sup>2</sup> Shay 1981, M&A, spring, 23-28

<sup>3</sup> Laaksonen 1990



#### 4.1.3 Synergiaa luovien tekijöiden tunnistaminen

Toteutuneiden synergioiden ylläpitäminen ja potentiaalistien synergioiden realisoituminen edellyttävät aktiivista synergioiden johtamista. Jotta synergioita voidaan johtaa tehokkaasti ja ottaa huomioon suunnittelussa, on välttämätöntä tietää, mitkä tekijät luovat muodostuvia synergiaetuja. Ilman tekijöiden tuntemista synergioiden realisoituminen on sattumanvaraista, eikä niitä voida tehokkaasti ohjata strategisen johtamisprosessin keinoin. Tekijöiden tunteminen vähentää toteutuneiden ja potentiaalistien synergioiden eroa, sillä tekijöiden tunnistaminen ei vielä luo riittäviä edellytyksiä synergiaetujen realisoinnin onnistumiselle. Potentiaaliset synergiat saattavat nostaa esimerkiksi suunnitellun investointihankkeen houkuttelevuutta, mutta realisoinnista syntyvät kustannukset nousevat helposti yli synergioista muodostuvien kustannussäästöjen. Realisointi vaatii etukäteissuunnittelua ja toteutusvastuun nimeämistä. Jotta potentiaalisen synergian realisointi onnistuisi, on selvitettävä, miten kestäviä synergiaetuja ja miten paljon kukin tekijä luo ja millä aikaperiodilla synergian oletetaan realisoituvan.

Synergiatekijöiden tunnistaminen voidaan tehdä vaiheittain seuraavasti kuvion 12 mukaisesti:

- 1) Arvoketjun avulla tunnistetaan liiketoimintayksiköiden välisiä linkkejä, joista mahdollisesti muodostuu lisäarvoa. Arvoketjun avulla on helppo järjestelmällisesti analysoida kassavirran erissä ilmenneitä eroja, koska erot johtuvat synergian määritelmän mukaisesti ensisijaisesti yksikön sisäisten toimintojen (yksikön sisäiset synergiat) tai yksiköiden välisten toimintojen yhteistyöstä (yksiköiden väliset synergiat).

- 2) Yksiköiden kassavirta-analyysien pohjalta analysoidaan, mihin kassavirran erään kukin linkki on vaikuttanut ja miten paljon. Kuvion mukaan esimerkiksi yksikön myynti on noussut + 50 yksikköä yhdistämisen seurauksena.
- 3) Kun linkkien vaikutukset tunnetaan, voidaan paneutua niihin tekijöihin, jotka aiheuttavat synergian muodostumisen.
- 4) Tekijöiden merkitys kokonaissynergian muodostumisessa vaihtelee tarkasteluperiodin kuluessa, mikä puolestaan vaikuttaa synergian realisointikustannusten jakautumiseen.

- 1) Arvoketjun avulla analysoidaan synergiaa luovia linkkejä

2)	Myynti	100	<	150	+ 50
	Kustannus 1	20	>	5	+ 15
	Kustannus 2	10	<	20	- 10
	Kustannus 3	5	=	5	+/- 0
		=====		=====	=====
	DKV 1 + DKV 2	65		DKV 1+2	120
					lisäarvo 55

- 3) Esim. myynnin kasvu = + 50 =>  
analysoidaan myyntiin vaikuttavat tekijät

4)	Synergiatekijä	Kassavaikutus
	Syn.tekijä 1	+ 9
	Syn.tekijä 2	+ 15
	Syn.tekijä 3	- 8    1. vuosi
		+ 2    2.-10. vuosi
	Syn.tekijä 4	+ 16



On erittäin tärkeä löytää yrityksestä vastuuorganisaatio, joka huolehtii siitä, että tekijän luoma potentiaallinen synergia hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Tällä tavoin synergiatekijöiden johtaminen sijoitetaan osaksi yrityksen strategista suunnittelu- ja johtamisprosessia, ja etujen täysimääräinen realisoituminen on huomattavasti todennäköisempää.

## 4.2 Konsernin portfolion synergisyyden arviointi

### 4.2.1 Konsernin portfolion synergisyyden arvioinnin lähtökohta

Konsernitasolla ensisijainen tavoite ei ole synergian markkamäärän tunteminen, vaan konsernin johdon on oleellisempaa tietää, miten kokonaisuuden synergiat ovat muodostuneet (esimerkiksi mitkä yksiköt, linkit tai tekijät muodostavat synergiaa) ja minkälaituisia synergioita konsernissa on. Vaikka konsernitason näkökulma on eri kuin liiketoimintayksiköillä, konsernitason synergiatutkimuksen on perustuttava liiketoimintayksiköiden synergioihin (liiketoimintayksiköthän muodostavat konsernissa olevan synergian, ja konserni voi vaikuttaa ainoastaan ohjaavasti portfoliossa muodostuviin synergioihin). Liiketoimintayksiköiden synergia-analyysitulosten käyttäminen sellaisenaan konsernitasolla johtaa kuitenkin mahdottomaan tilanteeseen: tuhansien analysoitujen synergia yhteyksien ja -tekijöiden joukosta on vaikea nähdä suurempia kokonaisuuksia ja tulevaisuuden potentiaaleja. Konsernin kokonaisportfoliota onkin aiheellista tarkastella kokonaan toisesta näkökulmasta. Konsernin portfoliota analysoitaessa on pyrittävä selvittämään, miten liiketoimintayksiköiden tekemät strategiset valinnat sopivat yhteen muiden yksiköiden tekemien valintojen kanssa. Tarkoituksena on siis tutkia, ovatko liiketoimintayksiköt ymmärtäneet konsernin strategiset tavoitteet oikein, ja edistävätkö yksiköt näiden tavoitteiden saavuttamista ja synergisyyttä.



Suosittut portfolioanalyysimenetelmät (Boston Consulting Group, McKinsey jne.) ohjaavat konsernin kehitystä itsenäisten liiketoimintayksiköiden avulla. Yksiköiden itsenäisyys on kuitenkin osittain keinotekoisista konsernissa, joka on laajentunut toisiinsa liittyville toimialoille, jolloin kaikki konserniin kuuluvat yksiköt ovat jossain määrin riippuvaisia toisistaan. Tällaisessa konsernissa tehtävän portfolioanalyysin pitäisi siis tutkia myös yksiköiden välisiä riippuvuuksia, sillä konsernin kehityksen kannalta ovat erityisen vaarallisia sellaiset päätökset, jotka tehdään sokeasti yksiköiden portfolioroolien mukaan huomiomatta päätösten vaikutusta muihin portfolion osiin. Portfoliosta ei ole järkevää divestoida yksikköä, jonka strateginen asema tai rahoituskyky eivät puolusta yksikön pitämistä portfoliossa, mutta jolla on esimerkiksi voimakas teknologinen riippuvuus portfolion merkittävän ydinliiketoiminnan kanssa.

#### 4.2.2 Konsernin portfolion riippuvuuksien ja synergiasuhteiden analysointi

Clarke ja Brennan ovat kiinnittäneet huomiota portfolioanalyysimenetelmien puutteisiin ja esittävät, miten portfolioanalyysissä synergiat ja riippuvuudet voidaan ottaa paremmin huomioon.<sup>1</sup> Menetelmä perustuu edellä kuvattuihin perinteisiin portfolioanalyysimenetelmiin, mutta analysoituja portfolioita ei käsitellä ainoastaan itsenäisinä, vaan ne pyritään liittämään toisiinsa riippuvuussuhteilla. Portfolioiden välisillä riippuvuussuhteilla tarkoitetaan tilannetta, jossa muutos jossain tekijässä aiheuttaa välittömästi tai välillisesti muutoksen myös toisessa tekijässä. Riippuvuussuhteet ovat synergisiä luonnollisesti silloin, kun yhteistyön ansiosta syntyy lisäarvoa yksiköiden toiminnalle verrattuna tilanteeseen, jossa yksiköt toimisivat itsenäisesti (kts. synergian määritelmä).

---

<sup>1</sup> Clarke, Brennan 1990, Long Range Planning, Vol. 23, No. 2, 9-16



Tutkijoiden esittämän menetelmän periaatteena on, että konsernin kokonaisportfoliota tarkastellaan liiketoimintayksiköistä muodostuvan kokonaisuuden sijaan joukkona strategisesti kriittisiä menestystekijöitä, joiden ylläpitämisestä ja kehittämisestä huolehtivat pääasiassa liiketoimintayksiköt. Tällaisia yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. tuote/markkinamatriisi ja yrityksen käytössä olevat resurssit. Konsernin tehtävänä on varmistaa, että nämä tekijät vievät konsernin kehitystä samaan, strategioiden määrittelemään suuntaan.

Konsernin portfolion riippuvuuksien analysointi alkaa samalla tavalla kuin normaali portfolioanalyysi. Kustakin tekijästä pyritään muodostamaan itsenäinen portfolio, jota analysoidaan esimerkiksi aiemmin mainittujen portfoliomallien (Boston Consulting Groupin tai McKinseyn) mukaisesti. Portfolioiden perusteella tehdään toimenpide-ehdotuksia ja -suunnitelmia. Riippuvuuksien analysointi eroaa perinteisestä portfolioanalyysistä vasta, kun matriisien itsenäiset analyysit on tehty, ja suunnitelmia voitaisiin alkaa soveltaa käytäntöön. Tässä vaiheessa aloitetaan tarkempi matriisien analysointi: ennen kuin suunniteltujen toimenpiteiden todellisia vaikutuksia voidaan arvioida, on tunnettava kriittisten menestystekijöiden väliset riippuvuudet ja mahdolliset synergiaa luovat suhteet. Vasta kun suhteet tunnetaan, voidaan tehdä päätöksiä, joiden todelliset vaikutukset tiedetään, ja jotka kehittävät konsernia haluttuun suuntaan.

Clarke ja Brennan ovat ehdottaneet tutkittavaksi neljää kriittistä menestystekijää: yrityksen tuote/markkina-, teknologia-, asiakas- sekä yrityksen resurssiportfoliota (kuvio 13). Tuote/markkinaportfolio on kuvaus liiketoimintayksiköiden päätuotteista tai tuoteryhmistä ja niiden sijoittumisesta markkinoilla. Markkinaosuus suhteutetaan kilpailijoihin, jolloin nähdään, miten vahva tuote on kilpailemillaan markkinoilla. Korkea markkinaosuus ei välttämättä merkitse suurimpia voittoja, vaan yrityksen on löydettävä tasapaino markkinaosuuden ja sen ylläpitämiseksi vaadittavien toimenpiteiden (ja kustannusten) välillä. Markkinoiden kasvuprosentti kertoo tuotteen tu-



levaisuuden potentiaalin. Tuote/markkinayhdistelmää osoittavan pallon koko kuvaa tuotteen volyyymia.

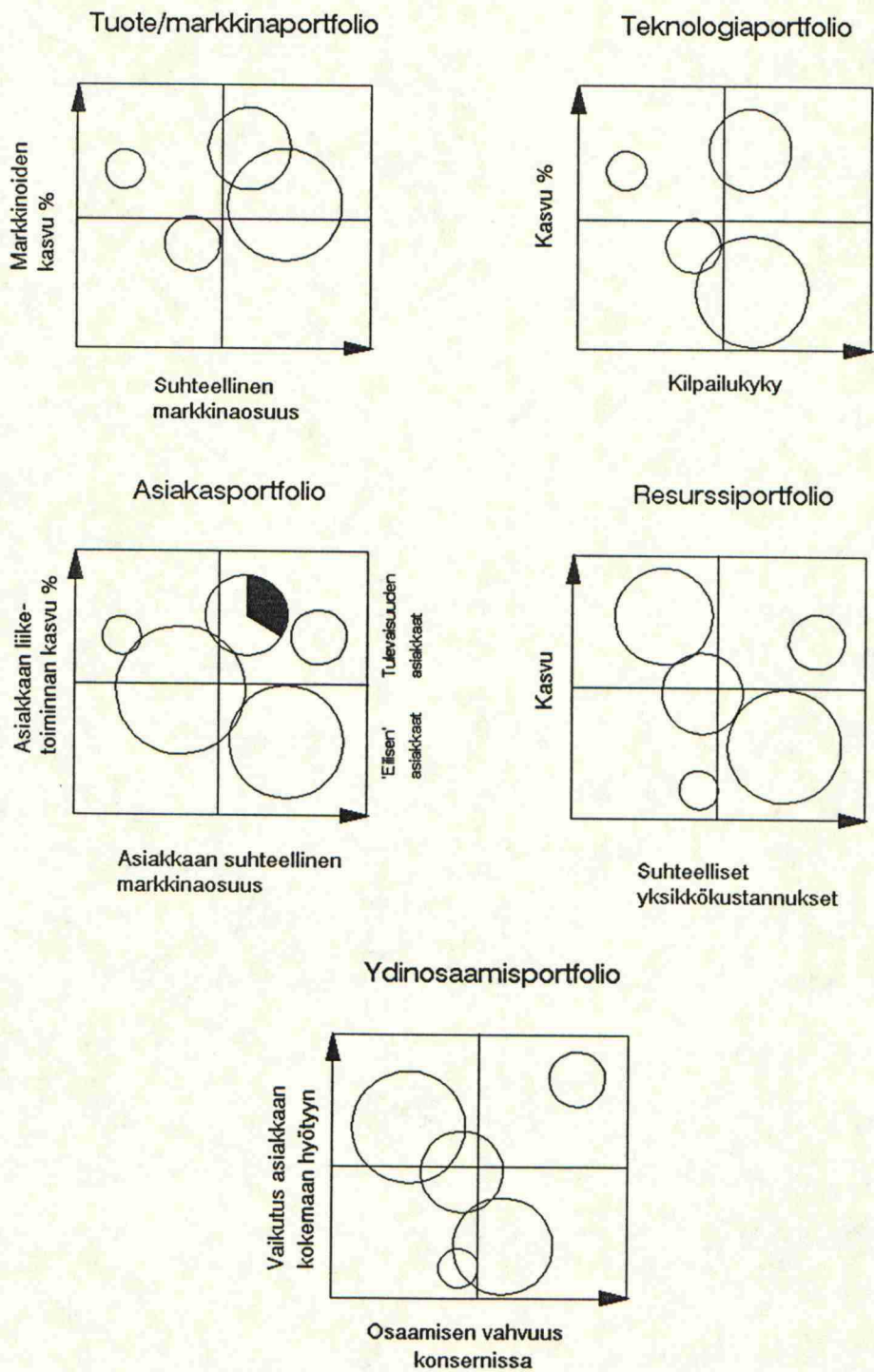
Yrityksen teknologiaportfolion horisontaaliakseli kuvaa yrityksen teknologista kilpailukykyä markkinoilla, ja vertikaalinen akseli osoittaa teknologian tulevaisuuden merkittävyys. Teknologiaan sijoitettujen panostusten määrä näkyy teknologiaa kuvaavan pallon koossa. Analysoimalla teknologioitaan portfolion mallin mukaisesti yrityksen on helpompi tunnistaa sen avainteknologioiden merkitys tulevaisuudessa, ja teknologiat on mahdollista luokitella kehittyviin ja heikkoihin teknologioihin, jolloin heikkoja teknologioita voidaan tukea mm. yritysostoin ja lisenssisopimuksin.

Asiakasportfolion dimensiot ovat asiakkaan (tai asiakasryhmän) suhteellinen markkinaosuus ja asiakkaan liiketoiminnan kasvuprosentti. Pallon koko kuvaa asiakkaan kokonaisostoja tutkitussa tuotteessa, ja segmentti osoittaa analyysiä tekevän yrityksen osuuden asiakkaan ostoista. Portfolio erottaa toisistaan asiakkaat, joihin yrityksen kannattaa keskittyä tulevaisuudessa, ja asiakkaat, joiden kehitys on hidastunut ja joihin yrityksen ei tulevaisuudessa kannata panostaa.

Yrityksen resursseja voidaan tarkastella kahdella tavalla: resursseilla voidaan ymmärtää joko ainoastaan tuotantokoneistot ja prosessit tai edellä mainittujen lisäksi myös yrityksen käytettävissä oleva tietotaito, systeemit ja hallinto. Tutkijat tarkoittavat resursseilla lähinnä ensiksi mainittua, eli resurssiportfoliossa tarkastellaan yrityksen tuotannollisia resursseja. Resurssiportfolion vertikaalinen akseli osoittaa resurssien kapasiteetin kasvua, ja horisontaaliakselilla voidaan esittää esimerkiksi resurssien kustannukset tuotettua yksikköä kohden tai resurssien vaikutus yrityksen menestymiseen.

Yrityksen osaamisen merkitys kasvaa voimakkaasti. Jo pelkästään olemassaolevan markkinaosuuden ylläpitäminen on vaikeaa ilman kilpailukykyistä osaamista, ja ylivoimaista on kehittää uutta liiketoimintaa, jos yrityksellä ei ole selvää käsitystä sen





osaamisista. Tuotannollisten resurssien lisäksi on konsernin synergisyyttä analysoitaessa otettava huomioon yrityksen ydinosaamiset. Ydinosaamiselle on tunnusomaista:

- mahdollistaa pääsyn markkinoille laaja-alaisesti
- sen vaikutus asiakkaan kokemaan hyötyyn on merkittävä
- kilpailijoiden on vaikea kopioida ydinosaamista.<sup>1</sup>

Ydinosaaminen siis erottaa yrityksen sen kilpailijoista, ylittää liiketoimintayksiköiden rajat ja vahvistaa konsernia kokonaisuutena.<sup>2</sup>

Tyypillisesti ydinosaaminen koostuu erilaisista tietoon pohjautuvista elementeistä kuten esimerkiksi joidenkin tekniikoiden hallinnasta sekä organisaation tavasta hyödyntää ko. tietoa. Huomattavaa on, että kaikki yrityksen osaaminen ei ole ydinosaamista. Osaaminen voidaan jakaa kahtia:

- 1) välttämätön osaaminen on oleellista yrityksen toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi
- 2) ydinosaaminen luo yritykselle ylivoimaista kilpailuetua.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Prahalad, Hamel 1990, Harvard Business Review, May-June, 79-91

<sup>2</sup> Royston, Koski 1990, YTY 3-4, 6

<sup>3</sup> Prahalad, Hamel 1990, Harvard Business Review, May-June, 79-91



Ydinsaaminen on perustana yrityksen uusille liiketoiminnoille ja voimakkaalle, pysyvälle kilpailuedulle. Ydinsaamisalueiden portfoliota voidaan ajatella muiden kriittisten menestystekijöiden portfolioiden yhteenvetona: ydinsaamisportfolion tekijät ovat seurausta muiden kriittisten tekijöiden yhteistoiminnasta. Mikäli esimerkiksi tuote/markkinaportfolion ja teknologiaportfolion välillä on vahva yhteys, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti muihinkin portfolioihin, voidaan olettaa, että tämä yhteys on yrityksen toiminnan ydinsaamista. Toisaalta ydinsaamisportfolion tekijät luovat pohjan muiden portfolioiden yhteistoiminnalle ja menestymiselle.

Ydinsaamisalueita analysoidaan samalla tavalla kuin muitakin tekijöitä. Koska ydinsaamisen tulee vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan kokemaan hyötyyn, ydinsaamisalueita kuvaavan portfolion dimensiot ovat osaamisen vaikutus asiakkaan kokemaan hyötyyn ja ydinsaamisen vahvuus konsernissa. Yleisesti ajatellen kaikkien ydinsaamisalueiden tulee olla vahvoja, mutta alueita voidaan verrata keskenään: jonkin alueen osaaminen ja hyödyntäminen on konsernissa pitkälle kehittynyttä, kun taas toisen alueen osaaminen on vasta havaittu tärkeäksi, ja sen kehittäminen ja tehokas hyödyntäminen on alkamassa. Osaamista kuvaavan pallon suuruus on riippuvainen siitä, kuinka merkittävä osaaminen on konsernille.

Portfolioiden yhdistäminen tehdään vaiheittain, portfolio kerrallaan. Portfolioiden välisten linkkien tunnistaminen tapahtuu järjestelmällisesti: esimerkiksi tietyn tuote/markkinayhdistelmän yhteydet muihin portfolioihin selviävät yksikertaisesti, kun pohditaan, mitä resursseja, teknologioita ja ydinsaamisalueita on tarvittu tuotteen aikaansaamiseksi ja mille asiakkaalle tuote myydään. Linkkejä on tarkasteltava tarkemmin, jotta ymmärretään, mitkä linkit ovat ainoastaan riippuvuuksia ja mitkä luovat riippuvuussuhteen lisäksi synergiaa.

Portfolioiden yhdistäminen aloitetaan tuote/markkinaportfoliosta. Tuote/markkinaportfolioon liitetään resurssiportfolio, jolloin tunnistetaan mm. kriittisiä tuote/markkinayhdistelmiä



tukevat resurssit ja mahdolliset toimenpiteet, jotka vahvistaisivat havaittua ketjua. Yhdistettäessä asiakasportfolio resurssiportfolioon, havaitaan mahdollisesti, että jotkut asiakkaat ovat voimakkaasti sidoksissa joihinkin yrityksen resursseihin. Sidoksen avulla saatetaan huomata, että joidenkin resursien poistaminen portfolioista vaatisi korvaavan resurssin kehittämistä tai muuten yritys menettää asiakkaan. Teknologiaportfolio liittyy ennen kaikkea resursseihin ja tuote/markkinaportfolioon, joiden kautta teknologiassa tehtävät muutokset vaikuttavat laajemminkin yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Ydinosaamisen alueista muodostettu portfolio on lähellä teknologiaportfoliota: siinä tehtävät muutokset heijastuvat (ja niiden pitääkin heijastua) kaikkiin portfolioihin.

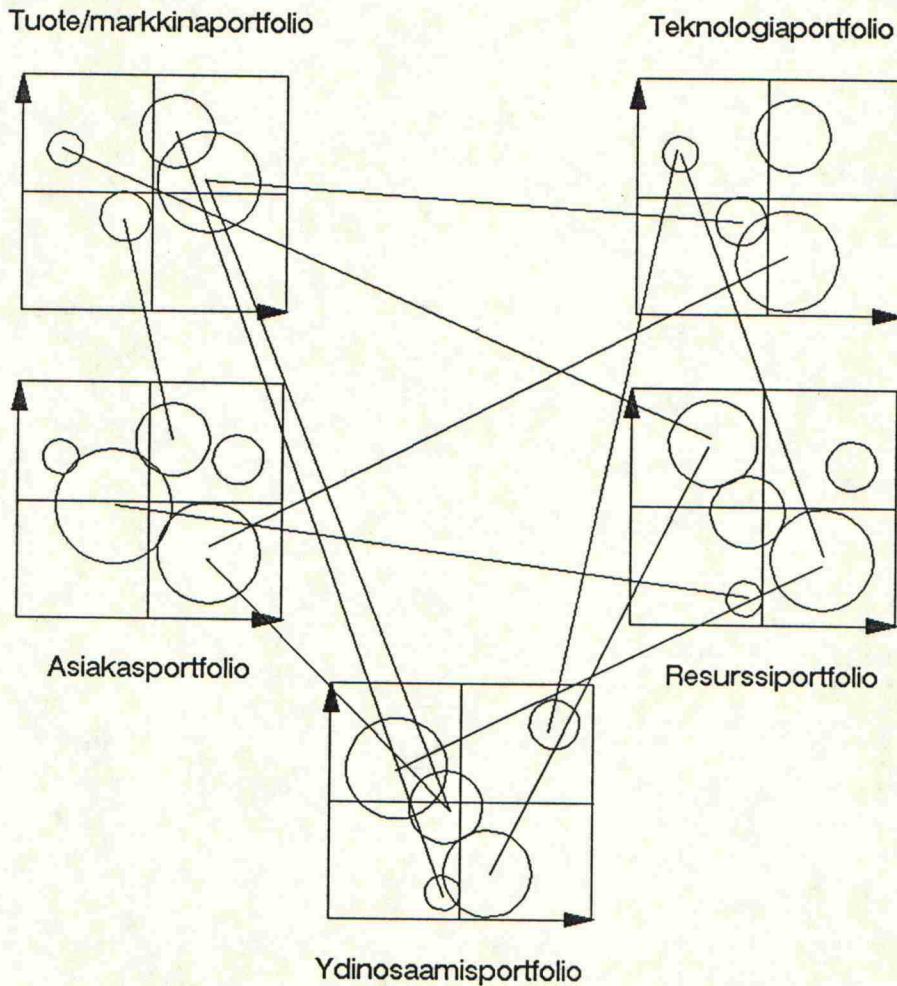
Kun analysoidut portfoliot on linkitetty yhteen, voidaan yksittäisistä portfolioista tehtyjä toimenpidesuunnitelmia arvioida yrityksen kriittisten menestystekijöiden kannalta (kuvio 14). Kun kokonaisvaikutukset tiedetään, välttää tekemästä sellaisia muutoksia, jotka heikentäisivät portfolion kilpailukykyä ja yrityksen ydinosaamisia. Kokonaisesityksellä onkin selkeästi kaksi tärkeää tehtävää:

- 1) Se esittää yrityksen strategisesti kriittiset menestystekijät ja samalla kuvaa niiden aseman suhteessa muihin portfolion tekijöihin.
- 2) Esitys kuvaa kriittisten menestystekijöiden väliset riippuvuussuhteet, jotka on otettava huomioon ennen kuin portfolioita ryhdytään muuttamaan. Esityksen avulla saadaan kattava kuva konsernin vahvuuksista sekä niistä tekijöistä, jotka vaativat tarkempaa analyysiä ja toimenpiteitä.

Kokonaisesityksen perusteella konsernin strateginen johto välttää tilanteen, jossa se pyrkisi muuttamaan useita kriittisiä menestystekijöitä samanaikaisesti, jolloin muutoksen hal-



litseminen on vaikeampaa ja epäonnistumisen riski on suurempi. Periaatteena on, että portfolioita kehitetään synergisemmäksi tekemällä muutoksia vain yhteen portfolioon kerrallaan, jolloin muutos ja sen seuraukset ovat parhaiten hallittavissa.



#### 14 Yrityksen kriittisten menestystekijöiden väliset synergialinkit

Kun muuttujia tarkastellaan konsernitasolla, joudutaan väistämättä käsittelemään pieniä osia yhdistettyinä suuremmiksi kokonaisuuksiksi (ei esimerkiksi yksittäisiä asiakkaita vaan asia-

kasryhmiä). Tämä aiheuttaa tarpeen analysoida konsernitason analyysistä saatavia tuloksia organisaation seuraavilla tasoilla. Konsernitason tehtävä on ymmärtää kokonaisuuksia ja päättää suuremmista kehityslinjoista, eikä vaikutusten yksityiskohtainen analysointi kuulu konsernin strategiseen johtamiseen.

#### 4.3 Konsernisynergian eli konsernin luoman lisäarvon arviointi

Konsernin luomalla lisäarvolla tarkoitetaan synergiaetuja, jotka syntyvät, kun kaikki liiketoimintayksiköt muodostavat konsernin ja luovat synergisyydellään kokonaisuudesta yhtenäisemmän kuin se olisi ilman synergiaa (kuvio 7, sivu 39). Sitä muodostuu sellaisista synergiatekijöistä, joita ei voida kohdistaa jollekin yksittäiselle liiketoimintayksikölle. Konsernin luomaa lisäarvoa ovat esimerkiksi voimakas yrityskuva, yhtenäinen yrityskulttuuri, suurtuotannon edut ja hallittu riski.

Konsernitasolla käytävän synergiakeskustelun ehkä vaikeimpia kysymyksiä ovat, paljonko konsernissa on synergiaa, ja onko saavutettu organisaation tila synergisesti optimaalinen. Vastatakseen näihin kysymyksiin konsernin johdon olisi selvitettävä kaikkien liiketoimintayksiköiden kaikki synergiaa luovat ja sitä heikentävät suhteet, mikä jo sinänsä on lähes mahdoton tehtävä, mutta myös konsernin luoman lisäarvon eli konsernisynergian määrä. Näiden selvitysten arvo jää varmasti niiden vaatimaa uhrausta pienemmäksi.

Konsernin strategisen johtamisen tavoitteen, tasapainoisen portfolion, saavuttaminen vaatii sekä konsernin johdolta näkemystä kehittymissuunnasta ja -keinoista että konsernin osien sitoutumista konsernin tavoitteisiin. Täyttyessään tavoitteet jo luonnostaan suuntaavat konsernin kehittymistä suuntaan, joka optimoi konsernin rakenteen ja organisaation synergisyyden. Kun organisaation osat optimoivat synergiasuhteensa, myös konsernin luoma lisäarvo on paras mahdollinen. Lisäarvo on siis 'ilmaista



katetta', joka muodostuu liiketoimintayksiköiden synergioiden sivutuotteena. Konsernin strategisen johtamisen kannalta lisäarvon määrä ja muoto sekä konsernin kokonaissynergian määrä ovat toisarvoisia tekijöitä.

Joissakin tilanteissa konsernin kokonaissynergian tunteminen voi kuitenkin olla aiheellista. Näin on esimerkiksi silloin, kun pyritään arvioimaan toimialojen yhtiöittämisen vaikutuksia muun konsernin toimintaan. Asetelma voidaan hajoittaa pienempiin osiin: tilanne muistuttaa yhden liiketoimintayksikön ja muun portfolion välistä synergia-analyysiä. Syngioiden markkamääräisten vaikutusten mittaaminen on ehkä yksinkertaistamisesta huolimatta vaikeampaa kuin analysoitaessa esimerkiksi yritysostotapauksia tai kahden liiketoimintayksikön välisiä suhteita. Mutta samoin kuin kokonaisportfolionkin tutkimisessa tarkan markkamäärän sijaan on tärkeämpää keskittyä muutoksen suuntaan ja suuruusluokkaan kuin synergian vaikutusten absoluuttiseen suuruuteen. Yhtiöittämisanalyysin syngiatarkastelun osion tulos voitaisiin muotoilla esimerkiksi kuvion 15 osoittamalla tavalla.

Kuvion mukaisesti konsernin kannalta yksikön kuuluminen konserniin nostaa portfolion syngisyyttä eli luo lisäarvoa (voimakkuudella + 4, kun maksimi on + 12). Kuvio kuitenkin osoittaa, että konserni hyötyy erityisesti yksikön markkina-alue- ja teknologiaosaamisesta. Mikäli yksikkö yhtiöitetään, tällaisen osaamisen hankkiminen konserniin on vaikeaa tai jopa mahdotonta.

LIIKETOIMINTAYKSIKÖN A VAIKUTUS  
KONSERNIN PORTFOLION SYNERGISYYTEEN

Tekijöittäin:

Yksikön tietotaito markkina-alueella A	+ 2
Kaptiivinen raaka-ainemyynti	+ 1
Yksikön tarvitsema tappiokompensointi	- 2
Yksikön teknologia	+ 3
Konsernin kokonaisvaikutus	+ 4

15 Liiketoimintayksikkö A:n ja konsernin portfolion synergisyys



## 5. KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTAYKSIKÖIDEN VÄLISET SYNERGIAT

Aikaisemmassa tutkimuksessa on tehty joitain empiirisiä tutkimuksia synergian vaikutuksesta yrityksen tuloksellisuuteen. Tutkimukset ovat tarkastelleet aihetta lähinnä tiettyjen menetelmien<sup>1</sup>, organisaation laajentumistavan<sup>2</sup> tai yritysostojen<sup>3</sup> kanalta. Synergian muodostumisprosessiin, siihen vaikuttaviin tekijöihin ym. seikkoihin ei tutkimuksissa ole perehdytty.

Työn tavoitteena on selventää synergia käsitettä yrityksen strategisen johtamisen näkökulmasta. Tämän tavoitteen mukaisesti, huolimatta aikaisemman tutkimuksen vähyydestä, synergioiden muodostumista, oleellisia tekijöitä ja synergioiden määrää haluttiin kartoittaa organisaation sisällä. Synergiaa olisi hyödyllistä tutkia yleisemminkin tästä näkökulmasta, sillä yritysostosynergioiden lisäksi yritysten tulisi hyödyntää jo olemassa olevaa synergia potentiaaliaan tehokkaammin.

### 5.1 Kohdeyrityksessä tehtyjen synergia-analyysien tavoite, esimerkkiiyksiköiden valinta ja haastatteluiden sisältö

Vaikka synergian teoria on yksinkertainen ja sovellettavissa moniin organisaatio- ja liiketoimintatyyppeihin, synergian hyödyntäminen on käytännössä usein hankalaa. Tehtyjen haastatteluiden avulla pyrittiin etsimään vastauksia synergiaa koskeviin kysymyksiin, jotka ovat vaikeita toisiinsa liittyville toimialoille laajentuneen yrityksen strategiselle johdolle:

---

<sup>1</sup> esimerkiksi Mahajan, Wind 1988, Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, 55-65

<sup>2</sup> esimerkiksi Carter 1977, The Review of Economics and Statistics, 279-289

<sup>3</sup> esimerkiksi Clarke 1987, Long Range Planning, Vol. 29, No. 3, 12-18

- Onko liiketoimintayksiköiden välillä synergioita (sekä toteutuneita että potentiaalisia)?
- Miten paljon toteutuneet synergiat hyödyttävät yksiköitä?
- Mitkä tekijät luovat synergioita?

Näiden kysymysten lisäksi tavoitteena oli tarkastella esitettyä synergian teoriaa, määritelmää, luokitteluita, ominaisuuksia ja mittaamismenetelmää käytännössä. Mielenkiintoista oli kokeilla, voidaanko mittaamismenetelmän avulla kartoittaa ja mitata liiketoimintayksiköiden synergioita kattavasti ja tarkasti niin, että kaikki synergian muodot tulevat huomioiduiksi.

Kohdeyritys on kansainvälinen teollisuusyritys, joka toimii usealla, osittain toisiinsa liittyvällä toimialalla. Yrityksellä on tällä hetkellä viisi toimialaa. Yritys on kasvanut voimakkaasti, ja sen organisaatio on laajentunut enimmäkseen kansainvälisesti. Yrityksen toimintoja on uudelleenorganisoitu vastaamaan paremmin toiminnan ja sen johtamisen asettamia vaatimuksia.

Kohdeyrityksessä ei ole määritelty yhtenäistä synergioiden analysointitapaa, eivätkä synergioiden etsiminen ja realisointi ole kuuluneet yrityksen strategiselle johtamiselle asetettuihin tavoitteisiin. Synergiat ymmärretään kuitenkin eräänä tulevaisuuden kilpailuedun lähteenä.

Synergioiden analysointi tehtiin haastatteleamalla kuutta kohdeyrityksen liiketoimintayksikköä. Haastattelut jakautuivat kolmeen osaan:



- 1) Synergian teoria käytännön näkökulmasta
- 2) yksikön synergioiden kartoitus (yksiköiden väliset sekä yksikön ja konsernin väliset synergiat)
- 3) synergioiden vaikutusten arviointi.

Analysoitavat yksiköt valittiin siten, että ne muodostivat portfoliorooliparit ydin- ja tukiliiketoiminto, kaksi kehittyvää liiketoimintoa sekä kaksi tukiliiketoimintoa. Parit valittiin näin siksi, että voitiin tehdä havaintoja portfolioroolien ja eri synergiatyyppien oletetuista riippuvuuksista. On kuitenkin huomattava, että portfolioroolit ovat ainoastaan strategisen johtamisen apuväline, ja että roolien määrittelemät yksiköiden asemat ja niihin perustuvat yksiköiden tavoitteet ovat muutettavissa strategisen johdon päätöksellä. Otoksen pienuuden vuoksi riippuvuuksista ei tietenkään voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä.

Haastatteluissa ei pyritty kuvaamaan jokaisen yksikön arvoketjua yksityiskohtaisesti, vaan keskusteluiden pohjana oli Porterin perusarvoketju, jota muokattiin vastaamaan yksikön rakennetta. Yksiköiden rakenteet noudattivat yhtä poikkeusta lukuunottamatta pääosin perusarvoketjun muotoa.

Syngioiden mittaamisessa käytettävät kassavirtatiedot kerättiin kohdeyrityksen vuoden 1990 strategisen suunnittelukierroksen aikana kaikilta konsernin portfolion liiketoimintayksiköiltä. Haastattelut kuitenkin osoittivat, että synergia-analyysin jatkaminen aina yksityiskohtaiseen kassavirtatarkasteluun saakka vaatii enemmän alustavaa työtä kuin mihin haastatteluissa oli varauduttu, ja joissain tapauksissa näin tarkka analyysi ei edes ole järkevää. Tällaisen analyysin tekeminen ei siis ollut mahdollista, mutta haastatteluissa pyrittiin kuitenkin mittaamaan synergioita arvioimalla niiden vaikutuksen voimakkuutta asteikolla +/- 3.

Valittuja liiketoimintayksiköitä haastateltiin yksitellen, minkä toivottiin paljastavan yksiköiden välisten synergioiden mahdollisen epäsymmetrisyyden. Haastatteluissa keskityttiin lähinnä liiketoimintayksikköparien välisiin synergioihin, mutta myös muita synergioita pyrittiin mahdollisuuksien mukaan kartoittamaan.

## 5.2 Liiketoimintayksiköiden synergisyyden analysointi

### 5.2.1 Ydin- ja tukiliiketoiminnan muodostama analysointipari

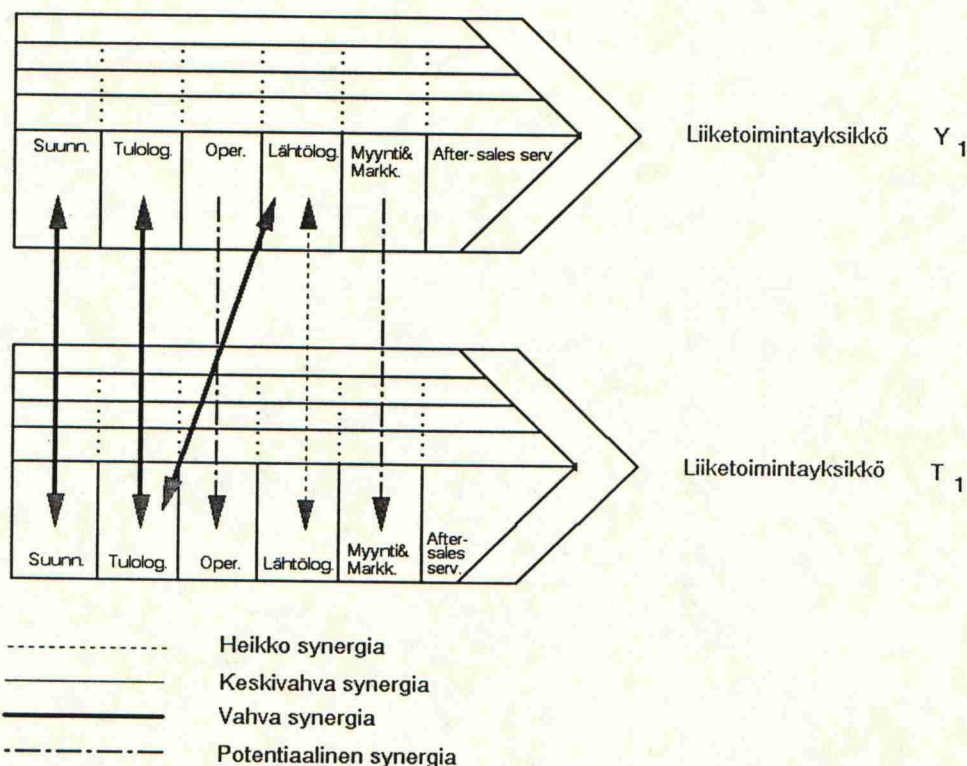
Ensimmäisen liiketoimintayksikköparin muodostivat ydin- ja tukiliiketoiminta. Liiketoimintayksiköt kuuluvat kohdeyrityksen eri toimialoihin, mutta yksiköt ovat sijoittuneet integraatioketjussa peräkkäin.

Ydinliiketoimintayksikön (nimetään yksiköksi  $Y_1$ ) tehtävänä on sekä tuottaa raaka-ainetta konsernin muiden yksiköiden käyttöön että hoitaa tuottamansa raaka-aineen myyntiä ulkopuolisille asiakkaille. Tukiliiketoiminta (yksikkö  $T_1$ ) jalostaa ydinliiketoiminnan tuotteita edelleen kehittyneemmiksi tuotteiksi ja myy niitä integraatioketjussa seuraavana olevalle yksikölle.  $T_1$  on siis voimakkaasti sidoksissa ketjussa sekä eteen- että taaksepäin. Yksiköiden arvoketjun toimintojen väliset synergiat on esitetty kuviossa 16.

#### 5.2.1.1 Synergiat ydinliiketoiminnan näkökulmasta

Haastateltu ydinliiketoimintayksikkö on operatiivisesti voimakkaasti sidoksissa moniin kohdeyrityksen liiketoimintayksiköihin. Ydinliiketoiminnan ja tutkitun tukiliiketoiminnan välillä löytyi operatiivisten yhteyksien lisäksi monia muitakin synergioita luovia yhteyksiä. Ydinliiketoimintayksikkö näki ko. yksiköiden väliset synergiat yksikön arvotoiminnoittain seuraavasti:





## 16 Liiketoimintayksiköiden $Y_1$ ja $T_1$ väliset synergiat

### 1) Suunnittelu

Yksiköt tekevät yhteistyötä suunnitellessaan yksiköiden välisiä tuotevirtoja. Työn luoma synergia on erittäin voimakasta: etuina ovat mm. häiriötön toiminta ja tarpeenmukaiset raaka-aineostot. Yksiköiden sijainti integraatioketjussa peräkkäin edellyttää yhteistyötä, jota ilman koko prosessi olisi herkkä häiriöille. Yhteistyö tiivistää integraatiota edelleen ja luo kilpailuetua.

Ydinliiketoimintayksikkö tuntee hyvin tukiliiketoimintayksikkö  $T_1$ :n toiminnan ja käyttää tätä osaamista hyväkseen suunnitellessaan omaa toimintaansa (mm. investointien yhteissuunnittelu).

2) Tulologistiikka

Integraation seurauksena yksiköiden tulologistiikka on erityisen synergistä: Yksiköillä on yhteinen vastaanotto- ja varastointijärjestelmä ja ydinliiketoimintayksikkö luo synergiaa yhdessä tukiliiketoiminnan tulologistiikan kanssa.

3) Operaatiot

Ydinliiketoiminnan operaatiot ovat itsenäisiä, eikä synergiaa tukiliiketoiminnan kanssa muodostu.

4) Lähtölogistiikka

Ydinliiketoimintayksikkö hoitaa lähtölogistiikkansa kiinteiden systeemien avulla, jotka luovat pieniä kustannussäästöjä kummallekin yksikölle. Muodostunut synergia on heikkoa.

5) Myynti ja markkinointi sekä myynninjalkeinen palvelu

Yksiköt myyvät osittain tuotteitaan saman myyntiorganisaation kautta, ja tietyt asiakkaat ostavat molempien yksiköiden tuotteita. Yhtäläisyyksistä mahdollisesti muodostuvia synergioita ei kuitenkaan ole vielä hyödynnetty.

Ydinliiketoiminnalla on useita synergialinkkejä konserniin. Yksikkö tekee esimerkiksi yhteistyötä konsernin taloushallinnon kanssa, hyödyntää konsernin palveluita (esimerkiksi T&K-, ATK- ja tietopalveluita).



#### 5.2.1.2 Yksiköiden väliset synergiat tukiliiketoimintayksikön kannalta

##### 1) Suunnittelu

Tukiliiketoimintayksikkö tunnistaa ydinliiketoiminnan kanssa tehtävän vuosi- ja kuukausisuunnittelun ja katsoo hyötyvänsä yhteistyöstä. Etu on huomattava, sillä tukiliiketoimintayksiköllä ei ole omaa suunnitteluorganisaatiota, vaan yksikkö osallistuu ydinliiketoiminnan suunnitteluprosessiin.

##### 2) Tulologistiikka

Tukiliiketoimintayksikkö on riippuvainen ydinliiketoiminnan raaka-aineista. Kun yksiköiden väliset tuotekuljetukset ovat suoraa ja jatkuvia, ei yksikölle synny varastointitarvetta. Tämä luo tukiliiketoiminnalle huomattavia kustannussäästöjä, ja muodostuva synergia on merkittävä. Itse raaka-aineen kaptiivisesta hankinnasta ei muodostu kustannusetuja, sillä raaka-aineen hinta on sama kuin ulkopuoleltakin ostettaessa (lukuunottamatta säästyviä varastointikustannuksia).

##### 3) Operaatiot

Yksikön operaatiot eivät tällä hetkellä hyödy synergioista, mutta yksiköiden välillä on potentiaalista synergiaa. Esimerkiksi kun tukiliiketoimintayksikön toiminta häiriintyy, yksikkö saattaa tarvita tilapäisesti prosessin tuntevaa lisähenkilöstöä, jota olisi saatavilla ydinliiketoiminnasta. Tällaista yhteistyötä ei kuitenkaan nykyisessä toiminnassa hyödynnetä.

##### 4) Lähtölogistiikka

Yksikön tuotteita myydään kaptiiviseen käyttöön samalla hinnalla kuin ulkopuolisille asiakkaillekin, mutta

konsernin yksiköt välttyvät kuljetuskustannuksilta. Muodostuva synergia on kuitenkin heikkoa.

#### 5) Myynti ja markkinointi sekä myynninjälkeinen palvelu

Yksiköillä ei ole näiden toimintojen luomia synergioita.

Portfolioroolinsa mukaisesti yksiköllä on runsaasti synergioita luovia suhteita myös integraatioketjussa eteenpäin. Samoin yksikkö saa synergiaetuja konsernin tarjoamista palveluista, ja konserniin kuulumisen takaa yksikölle peruskysynnän.

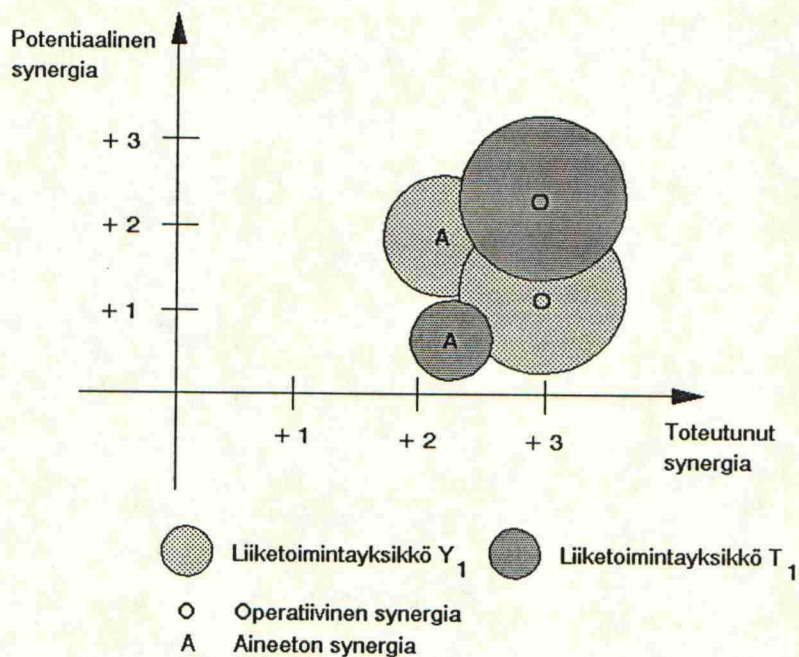
#### 5.2.1.3 Yksiköiden synergioiden tyypit ja ominaisuudet

Kuviossa 17 on esitetty haastatteluissa esille tulleet yksiköiden väliset toteutuneet ja potentiaaliset, vielä hyödyntämättä olevat synergiat synergiatyypeittäin sekä arvio synergioiden merkityksestä yksiköiden toimintaan. Kuvion mukaisesti yksiköiden väliset synergiat ovat tasapainossa (molemmat arvioivat toteutuneen synergian samansuuruiseksi) ja tästä johtuen ilmeisesti suhteellisen hyvin hyödynnettyjä. Molempien yksiköiden mielestä yksiköiden välillä on voimakasta operatiivista synergiaa, jonka merkitys yksiköille on suuri. Yksiköiden arviot yksiköiden välisistä potentiaalisista synergioista poikkeavat hieman toisistaan, mutta selvää ristiriitaa ei käsitysten välillä ole. Yksiköillä on hyvät mahdollisuudet tulevaisuudessa kehittää välilleen uusiakin synergioita.

#### 5.2.2 Kahden tukiliiketoiminnan väliset synergiat

Tukiliiketoimintayksikön  $T_2$  tehtävänä on tuottaa kuljetuspalveluita konsernin yksiköille. Tukiliiketoiminta  $T_2$ :n portfoliorooli on perinteisesti ollut tukirooli, mutta tasapainot- taakseen konsernin kuljetusten kysynnässä tapahtuvia muutoksia



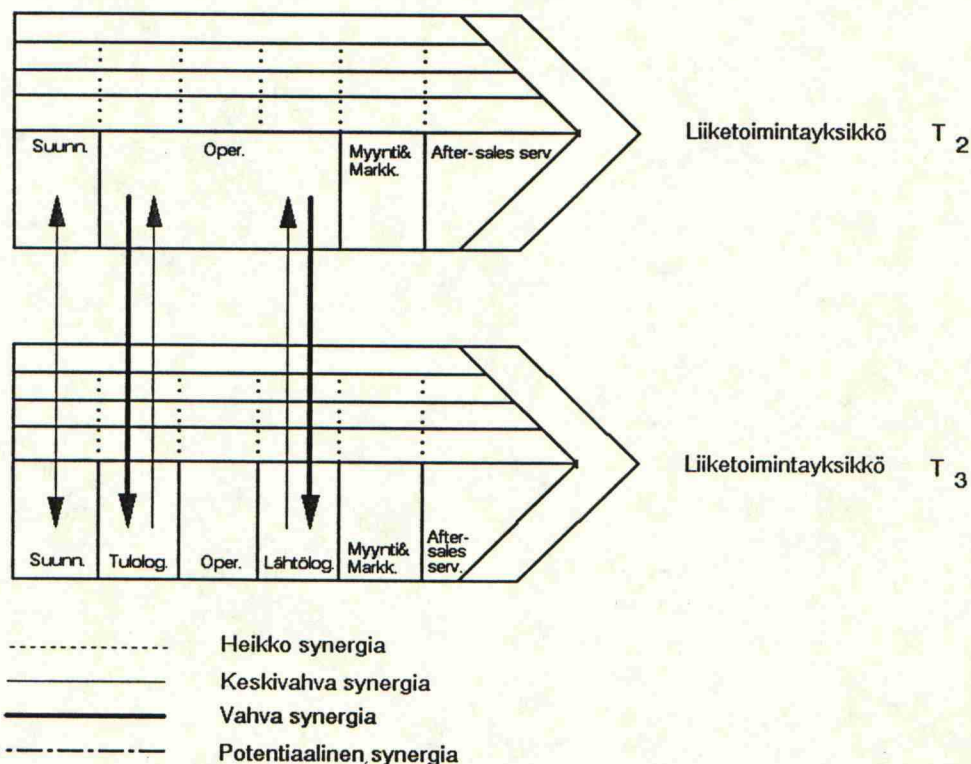


17 Liiketoimintayksiköiden  $Y_1$  ja  $T_1$  potentiaaliset ja toteutuneet synergiat

yksikkö on liittynyt yhteen muutamien ulkopuolisten kuljetuspalveluita tarjoavien yritysten kanssa, jolloin yksikön toiminta on osittain myös puhtaasti liiketoimintaa, jolle voidaan asettaa mm. kannattavuusvaatimuksia. Tästä syystä yksikön roolin voidaan sanoa olevan tukiliiketoimintaroolin lisäksi hyvin lähellä ydinliiketoimintaroolia. Haastattelussa yksikköä on käsitelty tukiliiketoimintayksikkönä.

On huomattava, että tukiliiketoimintayksikön  $T_2$  tarjoamat kuljetuspalvelut eivät sinänsä vielä luo synergiaetuja, koska palveluiden tuottaminen on yksikölle määrätyn tehtävän toteuttamista ja on siten verrattavissa tavanomaisten tuotteiden tuottamiseen. Palvelut luovat lisäarvoa vasta, kun niitä käyttävät yksiköt saavat erikoishyötyä yksikkö  $T_2$ :n myymistä palveluista

verrattuna ulkopuolisilta ostettaviin palveluihin (esimerkiksi kustannussäästöjä, osaamisen luomaa varmuutta tai markkinainformaatiota).



# 18 Liiketoimintayksiköiden $T_2$ ja $T_3$ väliset synergialinkit

Tukiliiketoimintayksikkö  $T_3$  ostaa tarvitsemaansa raaka-ainetta markkinoilta ja kuljettaa sitä ostamalla kuljetuspalveluita tukiliiketoimintayksikkö  $T_2$ :lta. Tutkituilla tukiliiketoiminnoilla ei siis ole organisaatiossa logistista yhteyttä, vaan yksiköiden välinen suhde perustuu asiakassuhteeseen.  $T_2$ :n tehtävänä on samanaikaisesti olla raaka-ainehankkijana että toimittajana konsernissa. Haastatteluissa esiin tulleet synergialinkit esitetään kuviossa 18.



Oletettavaa on, että tukiliiketoimintayksiköt jakaisivat mahdollisen operatiivisen synergian lisäksi myös jonkinasteista markkinaosaamissynergiaa, koska yksikkö  $T_2$  joutuu toiminnassaan ottamaan huomioon asiakkaidensa lisäksi kuljettamiensa tuotteiden markkinamuutoksia ja -näkymiä.

#### 5.2.2.1 Tukiliiketoimintayksikkö $T_2$ :n näkemykset yksiköiden välisistä synergioista

Tukiliiketoimintayksikön  $T_2$  käsityksen mukaan kaikki tukiliiketoiminta  $T_3$ :n toimitukset hoidetaan  $T_2$ :sen kautta, jolloin yksikön luoma synergiaetu  $T_3$ :lle on huomattava. Yksikkö  $T_2$ :n palveluiden käytöstä liiketoimintayksikkö  $T_3$ :lle koituvia hyötyjä ovat mm:

- kuljetuskaluston saatavuus (mikäli oma kalusto on käytössä, yksikkö  $T_2$  ostaa kuljetuspalveluita ulkopuolisilta yrityksiltä tms.)
- kuljetusten toimintavarmuus
- toiminnan joustavuus (äkilliset kuljetustarpeet ja muutokset voidaan hoitaa kitkatta)
- informaationkulku yksiköiden välillä
- yksikön  $T_2$  veloittamat kuljetushinnat ulkopuolisia alhaisemmat.

Yksiköt tekevät yhteistyötä suunnitellessaan pitkän tähtäimen kalustotarpeita ja toimintaa. Liiketoimintayksikkö  $T_2$ :lle syntyy tästä toiminnasta etua.

Tukiliiketoimintayksikkö  $T_2$  hyötyy myös konserniin kuulumisestaan. Yksikkö käyttää hyväkseen konsernin voimakasta yritysku-

vaa, kokoa sekä yritykseen kerääntyvää markkinatietoa. Lisäksi kuuluminen konserniin varmistaa liiketoiminnalle peruskysynnän, jonka turvaaminen konsernin ulkopuolella vaatisi nykyistä suurempaa panostusta.

#### 5.2.2.2 Tukiliiketoimintayksikkö $T_3$ :n näkemys yksiköiden välisestä synergioista

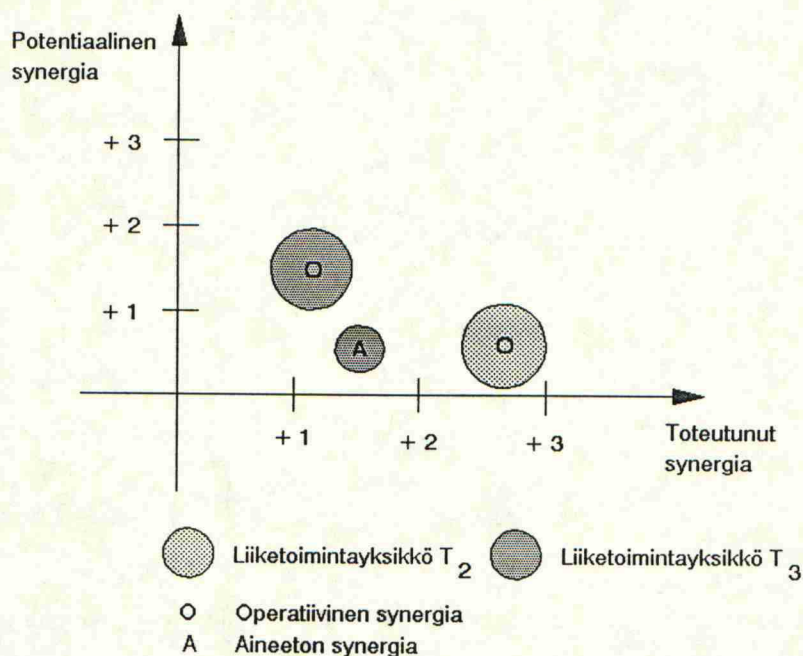
Tukiliiketoimintayksikkö  $T_3$  ostaa kuljetuspalveluita sekä liiketoimintayksikkö  $T_2$ :lta että ulkopuolisilta yrityksiltä, eikä liiketoimintayksikkö  $T_2$ :n luoma synergiahyöty ole niin voimakas kuin mitä oletettiin. Palveluiden ostaminen liiketoimintayksikkö  $T_2$ :lta ei luo kustannusetua, mutta yksikkö  $T_3$ :n tuotteen imagolle olisi edullista, että tuotteita kuljetettaisiin mahdollisimman paljon konsernin kalustolla (edun muodostuminen on kuitenkin nykyisin vähäistä). Lisäksi yksikön toiminta on sujuvampaa, kun kuljetuksia voidaan järjestellä ja muuttaa joustavasti. Tulevaisuudessa yksikkö tulee kuitenkin hyötymään enemmän yhteistyöstä tukiliiketoimintayksikkö  $T_2$ :n kanssa, kun yksiköiden välinen yhteistyöhanke toteutuu. Hanke koskee yksikkö  $T_3$ :n käyttöön sijoitettavan kuljetuskaluston hankkimista ja operointia. Kaluston operointi tulee olemaan liiketoimintayksikkö  $T_2$ :n vastuulla, jolloin yksikkö  $T_3$  hyötyy mm.  $T_2$ :n osaamisesta ja suhteista.

Yksikkö  $T_3$ :lla on operatiivista yhteyttä myös muutamiin muihin yksiköihin (mm. liiketoimintayksiköihin  $Y_1$  ja  $T_1$ ), joiden avulla se voi esimerkiksi saada markkinatietoa, vahvistaa markkinaosuuttaan ja laajentaa toimintaansa uusille alueille. Konsernin imagosta ja tunnettuudesta on huomattavaa etua yksikön liiketoiminnalle. Rahoituksellisesti yksikkö katsoo olevansa melko itsenäinen.



### 5.2.2.3 Yksiköiden synergioiden yhtäläisyydet ja eroavuudet

Yksiköiden synergiatyypit ovat kuvion 19 mukaiset. Kuviosta nähdään, että yksiköt ymmärtävät synergiansa hyvin eri tavalla: liiketoimintayksikkö  $T_2$  uskoo, että sen palvelut luovat voimakkaita synergioita liiketoimintayksikkö  $T_3$ :lle, mutta liiketoimintayksikkö  $T_3$ :n mielestä syntyvät synergiat eivät ole kovinkaan voimakkaita. Yksikkö uskoo kuitenkin liiketoimintayksikkö  $T_2$ :sta enemmän yksiköiden välisen yhteistyön sisältävän potentiaalisia synergioita. Tukiliiketoiminta  $T_3$  koee hyötyvänsä yksiköiden välisistä aineettomista synergioista.



19 Liiketoimintayksiköiden  $T_2$  ja  $T_3$  potentiaaliset ja toteutuneet synergiat

Yksiköiden näkemysten väliset erot johtuvat pitkälti siitä, että kyseessä on asiakassuhde, jolloin on ymmärrettävää, että palvelua tuottava yksikkö kokee asemansa eri tavalla kuin palvelusta hyötyvä yksikkö. Kuitenkin yksiköiden välisiä synergioita voidaan suhteellisen helposti vahvistaa (esimerkiksi mainittu imagon vaikutus yksikön tuotteisiin).

### 5.2.3 Kahden kehittyvän liiketoimintayksikön väliset synergiat

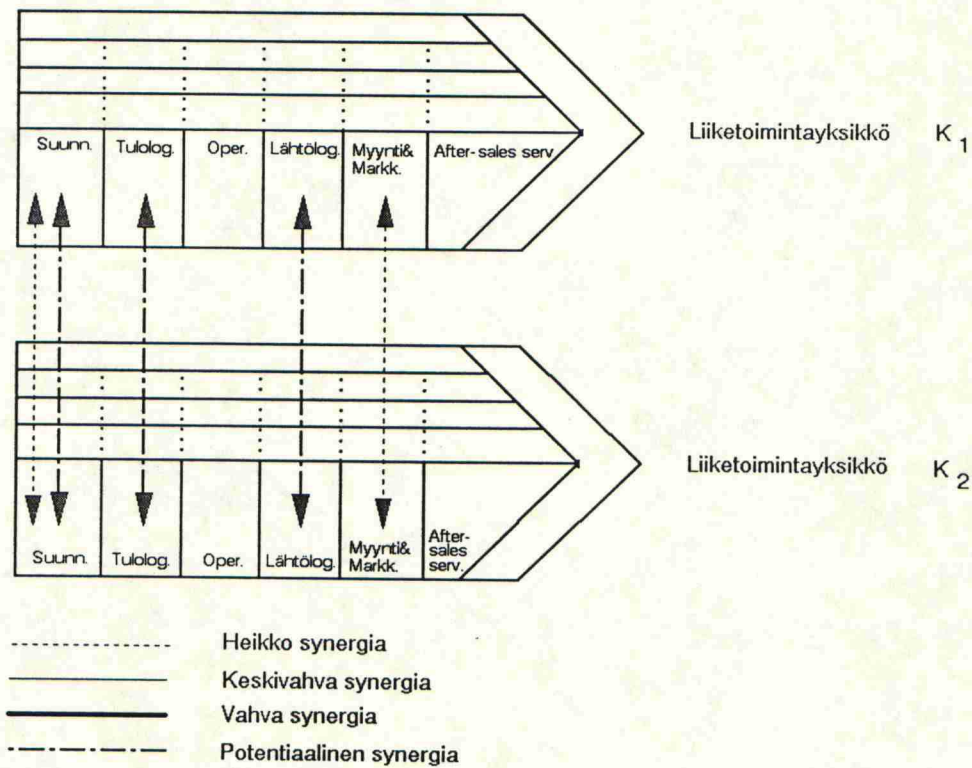
Haastatelluilla kehittyvillä liiketoimintayksiköllä on monia yhteisiä piirteitä:

- Yksiköt kuuluvat toimialalla samaan liiketoimintayksikköryhmään ja tuottavat tuotteita samalle loppukäyttäjär ryhmälle. Yksiköt  $K_1$  ja  $K_2$  eivät kuitenkaan ole suoraan yhteydessä loppukäyttäjäsektoriin, vaan ne tuottavat raaka-aineita jatkojalostajille, joiden asiakkaita loppukäyttäjäsektorin yritykset ovat.
- Molemmat hankkivat raaka-aineensa konsernin ulkopuolelta.
- Sama myyntiorganisaatio myy molempien yksiköiden tuotteita asiakkaille.
- Yksiköt toimivat samalla tuotantoalueella.
- Yksiköiden tuotantoprosessit perustuvat samaan perusteknologiaa.

Monista yhteisistä piirteistä huolimatta yksiköiden välillä löytyi hyvin vähän synergioita, ja synergioista syntyvät edut ovat



heikkoja (kuvio 20). Synergiayhteyksiä on hyödynnetty lähinnä kertaluonteisesti viestinnässä ja prosessien kehitystyössä, ja yksiköiden välillä tehdään jonkin verran yhteistyötä tuotepäällikkötasolla sekä kehitystyössä. Yksiköillä on muutama yhteinen raaka-aine, jotka varastoidaan yhdessä, mutta varastoinnista syntyvä synergia on minimaalinen. Yhteisiä raaka-aineostoista syntyviä synergioita voitaisiin ehkä tulevaisuudessa hyödyntää.



20 Liiketoimintayksiköiden K<sub>1</sub> ja K<sub>2</sub> väliset synergialinkit

Toimialalle perustettu myyntiyhtiö myy kaikkien toimialan yksiköiden tuotteita. Molemmat haastatellut yksiköt totesivat, että koska heidän tuotteensa ovat volyymiltään suhteellisen pieniä, tuotteet eivät ehkä saa samanlaista huomiota osakseen kuin suuremmat tuoteryhmät. Pienen volyymin aiheuttamaa haittaa voitaisiin mahdollisesti vähentää yksiköiden yhteistyöllä, sillä yksiköiden tuotteet eivät kilpaile keskenään. Potentiaalista

synergiaa saattaa sisältyä myös yhteiseen loppukäyttäjäsektoriin.

Haastatellut henkilöt näkivät yksiköiden toteutuneiden synergioiden vähäisyyteen useita syitä:

- 1) yksiköiden tuotteiden käyttösovellukset ovat erilaiset, vaikka niitä myydään jalostajien kautta samalle loppukäyttäjälle
- 2) yksiköiden tuotantolaitokset sijaitsevat erillään, jolloin yhtäläisyyttä tuotantoprosessissa ei voida hyödyntää
- 3) yksiköiden historiallinen kehitys on johtanut yksiköiden eriytymiseen.

Nykyisten synergioiden heikkoudesta huolimatta haastatellut uskoivat, että yksiköiden välillä on hyödyntämättömiä, potentiaalisia synergioita. Esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyön yhdistäminen saattaisi luoda synergioita.

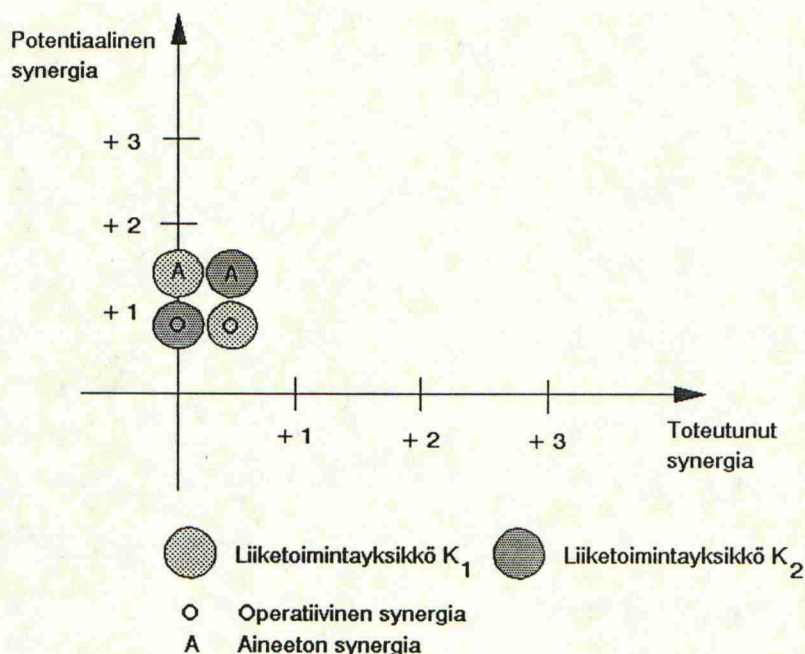
Kuvio 21 esittää yksiköiden yhdistettyjä synergiakehityksiä. Kuvion perusteella voidaan sanoa, että yksiköiden välinen synergisuus on heikkoa, eivätkä haastatellut näe tulevaisuuden synergioissakaan suurta potentiaalia. Yksiköiden väliset yhtäläisyydet antavat kuitenkin aiheen pohtia, olisiko yksiköillä mahdollisuus hyödyntää joitain muita synergioita, jos hyödyntämistä haittaavia tekijöitä voitaisiin vähentää.

### 5.3 Haastatteluista tehdyt johtopäätökset

#### 5.3.1 Kohdeyrityksen liiketoimintayksiköiden väliset synergiasuhteet

Tutkittujen yksiköiden välisten synergioiden määrä osoittautui oletettua vähäisemmäksi. Joidenkin yksiköiden kohdalla vähäi-





## 21 Liiketoimintayksiköiden $K_1$ ja $K_2$ potentiaaliset ja toteutuneet synergiat

syys on ymmärrettävissä: esimerkiksi tukiliiketoimintayksiköiden  $T_2$ :n ja  $T_3$ :n toiminnot ovat luonteeltaan erilaisia, ja yksiköiden ainoa luonnollinen kontakti on asiakassuhteen muodostama kanssakäynti. Yllättävää sen sijaan on, että tukiliiketoimintayksiköillä  $K_1$  ja  $K_2$  on vain muutama synergiaa luova linkki, eivätkä nekään ole kovinkaan vahvoja. Teoreettisesti yksiköillä on hyvin suuret mahdollisuudet useiden synergioiden hyödyntämiseen.

Haastatteluista oli tulkittavissa syy tämänkaltaisen tilanteen muodostumiseen: kohdeyrityksen organisointi ja kulttuuri eivät kannusta ja palkitse synergialinkkien etsimistä ja hyödyntämistä, vaan ne korostavat kunkin yksikön tuloksellista suo-

riutumista ja paremmuutta yrityksen sisäisessä kilpailussa. Synergia hyödyntämisen onnistumiselle on kolme perusehtoa:

- 1) Ylimmän johdon on varauksetta tuettava pyrkiä synergioiden hyödyntämiseksi.
- 2) Yrityksen organisaatio ja tavoite- ja seuranta-järjestelmät on rakennettava niin, että ne korostavat kokonaisuuden kehittymistä ja tuloksellisuutta ja vähentävät yrityksen sisäistä kilpailua.
- 3) Tietojen ja taitojen avoin vaihto ja ihmisten vuorovaikutus yli organisaatorajojen on oltava kitkatonta.

Kun nämä edellytykset toteutuvat, ne vähitellen johtavat organisaatiokulttuuriin uudelleenmuotoutumiseen. Yksiköiden keskinäinen paremmuus ja kapeakatseinen kehittäminen eivät ole kulttuurin hallitsevia ominaisuuksia, vaan yksiköiden toiminnan synergisyys voidaan ottaa huomioon ilman, että synergisyyttä korostava yksikkö joutuu muita liiketoimintayksiköitä vaikeampaan tilanteeseen esimerkiksi tavoitteita asetettaessa ja resursseja allokoitaessa. Erityisesti tukiliiketoimintayksikkö T<sub>2</sub> on kokenut asemansa hankalaksi tässä suhteessa. Vaikka yksikön portfolioroolin mukaan yksikön tehtävänä on tuottaa palveluita kohdeyrityksen muille yksiköille, sen on kuitenkin konsernin strategisen johdon mukaan pystyttävä tekemään tiettyä tulosta ja oltava itsenäisesti kannattava. Nämä tavoitteet rajoittavat huomattavasti yksikön mahdollisuuksia tuottaa muille yksiköille synergioita. Yksiköille asetettavien vaatimusten ja tavoitteiden on kuitenkin oltava tasapainossa: synergisyys ei koskaan voi eikä tulekaan olla strategisen johtamisen ainoa tavoite, vaan yksikön kannattavuus ja muut tavoitteet on myös otettava huomioon.



### 5.3.2 Synergian teorian ja mittaamismenetelmän soveltuvuus käytäntöön

Aiemmin esitetty synergian määritelmä ja synergialuokittelu todettiin haastatteluissa kattaviksi ja riittävän tarkoin, jotta ne ohjaisivat synergioiden etsimistä ja analysointia. Synergian määrittely ja ymmärtäminen vaihtelivat huomattavasti riippuen siitä, olivatko haastatellut yksiköt olleet aiemmin analysoineet synergioitaan vai eivät. Synergian luomisen ja hyödyntämisen tärkeys myönnettiin poikkeuksetta, mutta mahdolliset toimintatavat ja -tavoitteet eivät olleet yhtä selkeitä.

Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että teoria synergian epäsymmetrisyydestä pitää paikkaansa käytännössä. Useat yksiköiden välisistä synergiasuhteista olivat sellaisia, joista koitua hyöty koettiin erisuuruksena eri yksiköissä. Tämä on tietenkin luonnollista, sillä yleensä toinen yksikkö luo potentiaalista synergiaa, jota toinen yksikkö sitten hyödyntää. Haastatteluissa ei ilmennyt ainuttakaan sellaista kahden liiketoimintayksikön välistä synergialinkkiä, jonka vaikutus toiselle liiketoimintayksikölle olisi ollut voimakkaasti negatiivinen. Tällaisia yhteyksiä löytyi sen sijaan yksiköiden ja muun organisaation välillä (kuten esimerkiksi mainittu pienten yksiköiden suhde toimialan myyntiyhtiöön).

Epäsymmetrisiä synergiasuhteita on aiheellista tarkastella tarkemmin. Mikäli epäsymmetria on voimakas, se osoittaa, että yksiköiden yhteistyötä ei ole hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla tai että yhteys on muodostunut ilman, että sitä on tietoisesti pyritty kehittämään. Tavoitteena ei tietenkään ole, että kaikista linkeistä saatavat edut pyrittäisiin tavalta tai toisella maksimoimaan, vaan että heikommin hyötyvän yksikön etu olisi mahdollisimman vähän heikko. Tämä tarkoittaa tietenkin ensisijaisesti sitä, että negatiiviset synergiat tulee minimoida itsenäistämällä toimintoja, mutta toisaalta myös sitä, että toisia heikkoja hyötysuhteita pyritään korostamaan yhteistyötä kehitettäessä.



Oletetusti operatiiviset synergiat olivat yleisimpiä haastatteluissa esiin tulleita kolmesta synergiatyypistä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että teollisuusyritys on laajentunut tiettyjen perusteknologioiden ja prosessien pohjalta, jolloin operatiivinen osaaminen ja integrointi korostuvat. Yleisemminkin voidaan olettaa, että yrityksen toimiala ja toiminnan luonne vaikuttavat voimakkaasti siihen, minkä tyyppisiä synergioita yrityksessä spontaanisti muodostuu. Teollisuusyrityksen menestyminen ja lisäarvo perustuvat pitkälti siihen, miten yritys kykenee tehokkaasti hyödyntämään operatiivisia synergioita. Tilanne on hyvin erilainen esimerkiksi mainosalalla: operatiivinen synergia, toiminnan integroituneisuus ja järjestelmällisyys, ovat toissijaisia tavoitteita, ja mainostoimistossa kriittisiksi synergioiksi saattavat muodostua esimerkiksi aineettomat synergiat, yrityksen kulttuuri ja imago sekä osaava ja yhteistyökykyinen henkilöstö.

Haastattelut vahvistivat myös käsityksen, että synergia ja yhteenkuuluvuus sekoitetaan käytännössä helposti keskenään. Käsitteillä on kuitenkin selkeä ero: yksiköiden välinen yhteenkuuluvuus, esimerkiksi logistinen yhteys, ei suoraan merkitse synergian muodostumista. Synergian edellytyksenä on, että yhteenkuuluvuudesta muodostuu yksiköiden toiminnalle lisäarvoa, jota ei muodostuisi, jos vastaava yhteenkuuluvuus muodostettaisiin esimerkiksi jonkin yrityksen ulkopuolisen yksikön kanssa. Erityisesti logistisia yhteenkuuluvuuksia käsiteltiin haastatteluissa liian helposti yhtäpitävänä synergian kanssa.

Haastatteluiden perusteella on vaikea päätellä, onko yksiköiden portfolioroolien ja yksikön synergianmuodostuskyvyn välillä riippuvuutta. Tutkitulla ydinliiketoiminnalla samoin kuin tuki-liiketoimintayksikkö  $T_2$ :lla on useita voimakkaita synergia yhteyksiä konsernissa, mutta liiketoimintayksikkö  $T_3$ :n synergioiden vähäisyys ei puolestaan tue oletusta. Jotta yksikön synergisyys voitaisiin asettaa yhdeksi portfolioroolien määräytymisen kriteeriksi pelkän yhteenkuuluvuuden sijaan, riippuvuutta on tutkittava tarkemmin.



Teoreettinen synergian mittaamismenetelmä osoittautui pääperiaatteiltaan käyttökelpoiseksi synergioiden kartoittamisessa. Menetelmä tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan, jossa samalla perustavalla voidaan tarkastella hyvinkin erityyppisiä liiketoimintayksiköitä ja yrityksiä. Yksikön analysointi toiminnoittain, osa osalta, on synergia-analyysissä erittäin oleellista. Etenemistavan tärkeys ilmeni myös haastatteluissa: kun yksiköiden välistä synergisyyttä kartoitettiin haastattelun aluksi yleisesti, synergioita ei löytynyt yhtään tai vain muutama heikko. Kun yksikköä myöhemmin käytiin läpi toiminnoittain, osoittautui, että ensivaikutelma synergioiden vähyydestä oli virheellinen, ja että synergiaa luovia yhteyksiä oli runsaasti. Yhteyksiä ei kuitenkaan ole helppo erottaa kokonaisuudesta, sillä ne vaikuttavat yhdessä muiden tekijöiden kanssa yksikön toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen.

Kuten jo aiemmin mainittiin, ongelmaksi haastatteluissa muodostui synergioiden vaikutusten markkamääräinen arviointi. Ensimmäkin arviointia vaikeutti se, että useimmissa haastatteluissa yksiköissä synergioita ei oltu aiemmin analysoitu lainkaan tai niissä yksiköissä, jossa synergioita oli analysoitu, toiminta oli sattumanvaraista ja järjestäytymätöntä. Vaikutusten analysointi vaatii monipuolista tarkastelua ja perusteellisia keskusteluita monien kanssa, eikä tällaisen tehtävän läpikäynti ollut mielekäästä käytyjen haastatteluiden puitteissa. Niiden yksiköiden kanssa, jotka olivat jo aiemmin analysoineet synergioitaan, voitiin synergioiden vaikutuksia arvioida tarkemmin, mutta koska eri yksiköiden analyysit oli tehty eri perusteilla, arviot eivät olleet suoraan verrattavissa keskenään. Synergioiden voimakkuuden arviointi asteikolla  $\pm 3$  oli kuitenkin mahdollista. Arvioitaessa voimakkuuksia suurin osa muista kuin operatiivisista synergioista osoittautui suhteellisen heikoiksi.

Synergian markkamääräisten vaikutusten arvioinnin vaikeus ei kuitenkaan merkitse sitä, että kassavirtatarkastelu synergioiden arvioinnissa olisi epäonnistunut tai tarpeeton. Tarkemmissa analyyyseissä kassavirta on hyvä synergiaa kuvaava mittari.



Kassavirta-analyysin valinta synergian mittariksi perustuu kahteen seikkaan:

- 1) Kassavirta mittaa yrityksen omistajille syntyvän arvon määrää, mikä tekee mittarista tärkeän yrityksen tehtävän toteutumisen arvioinnissa. Kassavirran osoittama lisäarvo syntyy useiden tekijöiden vaikutuksesta, joten on luonnollista, että synergian vaikutus pyritään erittelemään muista kassavirtaan vaikuttavista tekijöistä.
- 2) Yrityksen strategisen johtamisen kannalta on oleellista, että kaikki päätökset ja toimenpiteet voidaan viimekädessä arvioida rahamääräisesti. Yrityksen on saavutettava tietty kate toiminnalleen pystyäkseen rahoittamaan toimintaansa tulevaisuudessa.

Toinen synergian määrän arviointia vaikeuttava tekijä oli valita vertailukohta, johon synergiaedun luomaa tilannetta verrataan. Useat synergiaa luovat linkit olivat vaikutukseltaan selkeästi joko positiivisia tai negatiivisia, mutta edun tai haitan suuruutta oli hankala arvioida vertailutilanteen puuttumisen vuoksi. Joissain tilanteissa vertailukohteeksi otettiin tilanne, jossa yksikkö on täysin itsenäinen, jolloin synergian luoma etu oli suhteellisen helposti arvioitavissa. Toisinaan em. tilanne ei ollut mielekäs vertailukohta. Näin oli esimerkiksi silloin, kun yksikkö kuuluu olennaisena osana integroituneeseen tuotantoprosessiin, minkä seurauksena yksikkö saa automaattisesti tuotantoresursseja ym. palveluita käyttöönsä. Mikäli yksikön synergioita olisi verrattu täysin itsenäisen yksikön synergioihin, kaikki tekijät tuotantolaitosten rakentamisesta henkilöstön koulutus ja terveystalveluiden ostamiseen saakka olisi pitänyt ottaa analyysissä huomioon.



## 6. YHTEENVETO

Yrityksen strategisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa tasapainoinen portfolio ja strateginen asema, jossa yritys tuottaa hyvää tulosta ja jossa se on vähiten altis ympäristössä tapahtuville muutoksille ja uhkatekijöille. Strategista johtamista tehdään yrityksessä kahdella tasolla: liiketoimintayksiköt huolehtivat kilpailustrategioidensa luomisesta ja toteuttamisesta, ja konsernitaso varmistaa, että yritykselle annettu tehtävä tulee toteutettua. Liiketoimintayksikkötaso on strategisen johtamisen perustaso, jolla yrityksen menestyminen luodaan konsernin strategian määääämien rajojen puitteissa.

Yrityksen visio kertoo, miten yritys täyttää sille asetetun tehtävän. Vision tehtävänä on mm. määritellä, hyödynnetäänkö yrityksessä synergioita: tuleeko liiketoimintayksiköiden toimia samankaltaisilla toimialoilla vai laajentaako yritys toimintaansa toimialoille, jotka toimivat hyvin erilaisilla aloilla, jolloin yrityksestä muodostuu konglomeraatti.

Muodostaessaan tavoiteportfolion yrityksen johto luo edellytykset synergioiden hyödyntämiselle. Konsernin strategisen johtamisen tehtävä ei kuitenkaan ole tarkasti määritellä, miten liiketoimintayksiköiden tulee luoda ja hyödyntää synergioita, sillä synergioiden kehittäminen ja realisointi on liiketoimintayksiköiden strategisen ja operatiivisen johtamisen tehtävä.

Strategisen johtamisprosessin analysointivaihe, portfolioanalyysi, pyrkii analysoimaan ja kuvaamaan mm. liiketoimintayksiköiden toiminnan tulosta, niiden strategista asemaa, tulevaisuuden riskiä ja portfolion synergioita. Analyysissä käytetään apuna mm. erilaisia portfoliomalleja, joista yleisimpiä ovat Boston Consulting Groupin matriisi ja McKinseyn matriisi. Portfolioanalyysin seurauksena yksiköille voidaan määritellä portfolioroolit, jotka kuvaavat yksikön asemaa portfoliossa ja yksikön toiminnan tavoitteita. Merkittäviä muuttujia rooleja määriteltäessä ovat yksikön kannattavuus, tulorahoituskyky, strateginen asema ja



yksikön yhteenkuuluvuus. Liiketoimintayksikön rooli voi olla ydin-, tuki- tai kehittyvä liiketoiminta.

Synergia on yritysympäristössä yleisesti käytetty, mutta usein huonosti määritelty käsite. Synergialla tarkoitetaan ilmiötä, jonka avulla yrityksen liiketoimintayksikkö tai koko organisaatio voi parantaa kannattavuuttaan jakamalla käytettävissä olevia aineellisia tai aineettomia resursseja muiden organisaation osien kanssa. Synergia siis muodostaa yrityksen tai yksiköiden toiminnalle lisäarvoa, jota ei muodostuisi, jos toiminta olisi itsenäistä, toisista riippumatonta. Synergialla on useita piirteitä, jotka tulee ottaa huomioon käsitettä käytettäessä:

- 1) Synergia voi olla potentiaalista tai toteutunutta. Potentiaaliset synergiat eivät ole arvokkaita, ellei niiden realisointi ole mahdollista, ja elleivät realisoinnista syntyvät kustannukset pysy kohtuullisina.
- 2) Synergia vaikuttaa kahdella tavalla yksiköiden toimintaan: se parantaa toiminnan tehokkuutta ja luo ylivoimaista osaamista. Tehokkuussynergia alentaa kustannuksia ja nostaa toiminnan tehokkuutta. Ylivoimaista osaamista luovat synergiat ovat eräs yrityksen ylivoimaisen kilpailuedun perusta: yrityksen resursseja yhdistetään niin, että ongelmiin löydetään täysin uusia ratkaisuja, joita kilpailijoiden on hankala tai jopa mahdoton kopioida.
- 3) Synergiat ovat joko jatkuvia tai kertaluonteisia. Jatkuvat synergiat ylläpitävät ja vahvistavat konsernin kilpailuasemaa pitkällä tähtäimellä. Kertaluonteiset synergiat mahdollistavat esimerkiksi pääsyn uusille markkinoille, mutta eivät tue yrityksen kehittymistä enää jatkossa. Tällaiset synergiat ovat tyypillisiä



esimerkiksi yritysostoissa, joissa ostettavalla yrityksellä on osuus sellaisilla markkinoilla, johon ostava yritys haluaa laajentua.

- 4) Synergian vaikutukset eivät välttämättä ole yhtä voimakkaat edun molemmille osapuolille. Yleensä toinen liiketoimintayksikkö luo jotain etua, josta jokin toinen yksikkö voi hyötyä, ja yksiköiden välille muodostuu synergiasuhde. Etua luova liiketoimintayksikkö saattaa jotenkin hyötyä toisen yksikön toiminnasta, mutta todennäköisempää on, että etu jää epäsymmetriseksi.
- 5) Synergia ja yhteenkuuluvuus ymmärretään usein samaa tarkoittavina käsitteinä. Niillä on kuitenkin ero: yhteenkuuluvuutta voi olla ilman, että siitä välttämättä syntyy lisäarvoa eli synergiaa. Synergiaa voi jopa muodostua, vaikka organisaatioiden tai niiden osien välillä ei olisi lainkaan yhteenkuuluvuutta. Esimerkkinä tällaisesta tapauksesta on tilanne, jossa konglomeraattikonsernin liiketoimintayksiköt hyötymät yrityksen voimakkaasta yrityskuvasta, vaikka niiden yhteenkuuluvuus rajoittuukin siihen, että ne kuuluvat samaan konserniin.
- 6) Synergia ei välttämättä aina yksinomaan luo lisäarvoa, vaan se voi myös tuhota tai vähentää sitä. Tällöin puhutaan negatiivisesta synergiasta.

Kirjallisuudessa synergioita on luokiteltu usealla eri tavalla, ja jokaisella luokittelulla on omat painopisteensä. Ansoffin esittämä luokittelu huomioi ensisijaisesti operatiivisen toiminnan luomat synergiat, mutta tunnistaa myös johtamisresurssien

luomat synergiat. Chatterjee painottaa yrityksen rahoitukseen liittyviä synergioita, ja Business International tarkastelee synergioita niiden aiheuttamien vaikutusten avulla. Yksikään luokitteluista ei kuitenkaan kata kaikkia esitettyjä synergiatyyppejä. Yhdistämällä em. esitykset muodostuu synergialuokittelu, joka käsittää kaikki esiintyvät synergiatyypit. Yhdistämisen seurauksena muodostuneet synergialuokat ovat:

1) Operatiivinen synergia

Nämä synergiat määritellään samalla tavalla kuin Ansoff, Chatterjee ja Business International ovat määritelleet operatiivisesta toiminnasta muodostuvat synergiat.

2) Rahoitussynergia

Rahoitussynergia tarkoittavat samaa kuin Chatterjeen ja Business Internationalin mainitsemat yrityksen rahoitukseen liittyvät synergia.

3) Aineettomat synergia

Ansoff mainitsee johtamisresurssien muodostamat johtamissynergia, mutta vastaavia synergioita ei muissa luokitteluissa tunnisteta. Johtamisresurssien lisäksi yritys voi kuitenkin hyödyntää myös muita inhimillisiä ja aineettomia resurssejaan kuten esimerkiksi yrityskulttuuriaan ja -kuvaansa. Näiden resurssien luoma synergia on usein voimakasta ja luo perustan ylivoimaiselle kilpailuedulle.

Yrityksen liiketoimintayksiköille määriteltävien portfolioroolien kriteerien perusteella voidaan päätellä, että portfolioroolien mukaisesti eri liiketoimintayksiköillä on erilainen mahdollisuus muodostaa erilaisia synergioita. Oletettavaa esimerkiksi



on, että ydinliiketoimintayksikkö, jonka tulorahoituskyky ylittää yksikön oman tarpeen, pystyy paremmin tarjoamaan rahoitussellisia etuja portfolion muille yksiköille kuin esimerkiksi kehittyvät liiketoimintayksiköt, jotka tukeutuvat toiminnassaan muiden rahoitukseen, ja näin hyödyntävät konsernin rahoitus synergioita. On kuitenkin huomattava, että portfolioroolien määrittely on täysin sopimuksenvaraista, ja että rooleja voidaan muuttaa yksiköiden ominaisuuksien muututtua. Haastattelut eivät kuitenkaan ehdottomasti tukeneet tätä olettamusta. Koska synergia on toisiinsa liittyville toimialoille laajentuneelle yritykselle tärkeä ominaisuus, synergisyyden tulisi olla eräs portfolioroolien määrittelyn kriteeri (yhteenkuuluvuus ei ole riittävä kriteeri). Jotta liiketoimintayksiköille voidaan määritellä oikea synergisyyden taso, on portfolioroolien ja synergisyyden välistä riippuvuutta aiheellista tutkia tarkemmin.

Synergiaa muodostuu organisaatiossa kahdella tasolla, liiketoimintayksikkö- ja konsernitasolla. Liiketoimintayksikkötasolla yksiköt muodostavat kolmenlaisia synergioita: yksikön sisäisiä, yksiköiden välisiä ja yksikön ja muun organisaation välisiä synergioita. Liiketoimintayksiköiden synergiat ovat perusta kaikelle konsernissa olevalle synergialle. Kun liiketoimintayksiköt muodostavat konsernin, syntyy synergiaa, jonka ei voida suoraan sanoa olevan jonkin tietyn liiketoimintayksikön luomaa. Tätä toista synergiatasoa kutsutaan konsernin luomaksi lisäarvoksi eli konsernisynergiaksi. Konsernisynergian taustalla on oletus siitä, että kokonaisuus on enemmän kuin sen osien summa. Kun näiden kahden tason luomat synergiat lasketaan yhteen, saadaan tulokseksi konsernin koko portfoliossa muodostuvat synergiat eli konsernin portfolion synergisyys.

Synergian määritelmän mukaan synergiaa syntyy, kun kahden yksikön tms. yhdessä tuottama tulos on suurempi kuin yksiköiden erikseen tuottamien tulosten summa. Synergiaa eli syntyvää lisäarvoa voidaan arvioida kassavirta-analyysillä. Kassavirta kuvaa, onko yksiköiden toiminnasta muodostunut vapaata pääomaa, kun kustannukset on katettu. Vapaata pääomaa käytetään omistajille maksettaviin korvauksiin heidän sijoittamalleen pääomalle, eli



sen määrä osoittaa, paljonko yksikön toiminta on luonut lisäarvoa. Kassavirta-analyysi kertoo realisoituneen synergian määrän, mutta arvon lisäksi on oleellista tietää, mitkä tekijät muodostavat synergiaa. Tekijöiden monipuolinen analysointi vaatii järjestelmällistä yksiköiden toimintojen tarkastelua, mikä voidaan tehdä mm. Porterin arvoketjun tai muun vastaavan menetelmän avulla.

Konsernisynergian mittaaminen on mahdollista, mutta vain harvoissa tapauksissa mielekästä. Mittaaminen edellyttää, että sekä koko konsernin synergisyys että kaikki liiketoimintayksiköiden synergiat tunnetaan. Näiden kahden arvon erotus on se synergia, jota ei voida kohdistaa millekään liiketoimintayksikölle, vaan joka muodostuu, kun yksiköt toimivat yhteistyössä saman konsernin puitteissa.

Konsernitasolla konsernin portfolion synergisyyden arvon tunteminen ei ole oleellista. Koska konsernin strategisen johtamisen tavoite on saavuttaa mahdollisimman tasapainoinen portfolio pidemmällä tähtäimellä, johdon on oleellista tietää, mitkä yksiköt ja tekijät ovat kriittisiä synergian muodostumisen kannalta. Konsernin portfoliota on aiheellista tarkastella liiketoimintayksiköistä koostuvan kokonaisuuden sijaan joukkona strategisesti kriittisiä menestystekijöitä, joita ovat esimerkiksi yrityksen tuote/markkina-avalikoima, yrityksen teknologiat, resurssit, asiakkaat ja ydinsaamisalueet. Tekijöitä voidaan analysoida itsenäisinä, mutta merkittävää on, että ennen kuin analyysien perusteella ryhdytään toimenpiteisiin, tutkitaan, mitä synergioita tekijöillä on keskenään eli mitä muutos jossain tekijässä vaikuttaa muihin kriittisiin menestystekijöihin.

Tehdyt haastattelut liiketoimintayksiköiden kanssa vahvistivat käsityksen, että synergiaa pyritään ymmärtämään ja käyttämään hyväksi käytännössä, mutta käsitteen määrittely on kuitenkin puutteellista, mikä johtaa epäyhtenäisiin analyysihin ja synergian hyödyntämiseen konsernissa. Liiketoimintayksiköiden väliset synergiat osoittautuivat oletettua vähäisemmiksi, mikä saattaa johtua mm. kohdeyrityksen toiminnan luonteesta ja siitä, että



synergioita ei kohdeyrityksessä ole aktiivisesti pyritty etsimään ja hyödyntämään. Myöskin yrityksen rakenne, kulttuuri ja historia ovat vaikeuttaneet synergioiden realisointia. Yksiköiden välillä oli kuitenkin löydettävissä useita potentiaalisia synergioita, joiden realisointi vaatii johdon aktiivista tukea ja liiketoimintayksiköiden tavoitteiden uudelleenmuotoilua niin, että synergioiden hyödyntäminen ei heikennä yksikön asemaa konsernissa.

## LÄHTEET

- ABELL, D.F. & HAMMOND, J.S. 1979. Strategic Market Planning. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- ANSOFF, I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Suomentaja Matti Lainema. Keuruu: Otava
- ANSOFF, I. 1988. The New Corporate Strategy. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- ANSOFF, I. & WESTON, J.F. 1962. Merger Objectives and Organization Structure. Review of Economics and Business, August
- BUSINESS INTERNATIONAL 1988. Making Acquisitions Work.
- CARTER, J.R. 1977. In Search of Synergy: a Structure-Performance Test. The Review of Economics and Statistics, 59
- CHATTERJEE, S. 1986. Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. Strategic Management Journal, Vol. 7
- CHATTERJEE, S, LUBATKIN, M. 1990. Corporate Mergers, Stockholder Diversification and Changes in Systematic Risk. Strategic Management Journal, Vol. 11
- CLARKE, C.J. 1987. Acquisitions - Techniques for Measuring Strategic Fit. Long Range Planning, Vol. 20, No. 3
- CLARKE, C.J. & BRENNAN, K. 1990. Building Synergy in the Diversified Business. Long Range Planning, Vol. 23, No. 2



- COLLIER, D. 1982. Strategic Management in Diversified, Decentralized Companies. The Journal of Business Strategy, summer
- GOLDRING, L.S. 1979. Defensive/Offensive Research Synergy. Research Management, Vol. 22, No. 2
- HAMBRICK, D.C. & MACMILLAN, I.C. & DAY, D.L. 1982. Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix - A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses. Academy of Management Journal, Vol. 25, No. 3
- HASPESLAGH, P. 1981. Portfolio Planning: uses and usefulness. Fontainebleau, INSEAD, May
- HASPESLAGH, P. 1982. Portfolio Planning: uses and limits. Harvard Business Review, Jan-Feb
- LAAKSONEN, J. 1990. Kassavirran seuraaminen konsernissa. Muistio, Neste Oy
- LAHTI, A. 1988. Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Weilin&Göös
- LINNEMAN, R.E. & THOMAS, M.J. 1982. A Commonsense Approach to Portfolio Planning. Long Range Planning, Vol. 15, No. 2
- LUKKAROINEN, J. & POUTANEN, M. 1990. Liiketoimintayksiköiden strategisen aseman mittaaminen osana monialayrityksen portfoliojohtamista. Teknillinen korkeakoulu, tietotekniikan osasto. Espoo
- MAHAJAN, V. & WIND, Y. 1988. Business Synergy Does Not Always Pay off. Long Range Planning, Vol. 21, No. 1
- MONITOR COMPANY 1988. Strategy Planning Agenda. Muistio
- PORTER, M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press

- PORTER, M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review, May-June
- PORTER, M. 1988. Kilpailuetu. Suomentaja Maarit Tillman. Espoo: Weilin&Göös
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June
- QUINN, J.B. & MINTZBERG, H. & JAMES, R.M. 1988. The Strategy Process: Concepts, contexts and cases. USA: Prentice-Hall
- RAPPAPORT, A. 1986. Creating Shareholder Value. New York: The Free Press
- REIMANN, B.C. 1990. Why Bother with Risk Adjusted Hurdle Rates?. Long Range Planning, Vol. 23, No. 3
- ROPELLA, W. 1989. Synergie als Strategisches Ziel der Unternehmung. Germany: de Gruyter
- ROYSTON, M. & KOSKI, T.J.T. 1990. Ota kartta ja suunnista ydintavoitteisiin: Synergian ja ydinliiketoimintojen hyödyntäminen. YTY, Työyhteisöjen kehittämisen erikoislehti/Yritystaito OY, 3-4
- RUMELT, R. 1986. Strategy, Structure and Economic Performance. Boston: Harvard Business School Press
- SALTER, M.S. & WEINHOLD, W.A. 1979. Diversification through Acquisition. New York: The Free Press
- SETH, A. 1990. Sources of value creation in acquisition. Strategic Management Journal, Vol. 11



- SHAY, S.A. 1981. Setting the 'Right' Premium In an Efficient Market. M&A, spring
- SHELTON, L.M. 1988. Strategic Business Fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence. Strategic Management Journal, Vol 9.
- WELLS, J.R. 1984. In Search fo Synergy. Harvard University
- WIND, Y. & ROBERTSON, T.S. 1983. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. Journal of Marketing, Vol. 47, spring
- WIND, Y. & MAHAJAN, V. 1981. Designing product and business portfolios. Harvard Business Review. January-February
- WIND, Y. & MAHAJAN, V. & SWIRE, D.J. 1983. An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models. Journal of Marketing, spring
- YAVITZ, B. & NEWMAN, W.H. 1984. Strateginen suunnittelu käytännössä. Suomentaja Rastor/Jarmo Laakko. Juva: WSOY